

Teknillinen korkeakoulu
Tuotantotalouden osasto
Yritysstrategia ja kansainvälinen liiketoiminta

Antti Viktor Bergholm

Terveysvaikutteisen elintarvikkeen kansainvälinen kilpailustrategia



Diplomi-insinöörin tutkintoa varten opinnäytteenä tarkastettavaksi jätetty diplomityö

Helsinki, 27. marraskuuta 2002

Valvoja Tomi Laamanen, teknologiastrategian professori

Ohjaaja Annika Mäyrä-Mäkinen, maatalous- ja metsätieteiden lisensiaatti

Tuotantotalouden osasto

Kirjoittaja:	Antti Viktor Bergholm		
Aihe:	Terveysvaikutteisen elintarvikkeen kansainvälinen kilpailustrategia		
Sivumäärä:	151 + liitteet	Päiväys:	27.11.2002
Professuuri:	Yritysstrategia ja kansainvälinen liiketoiminta	Sijainti:	TU
Valvoja:	Teknologiastrategian professori Tomi Laamanen		
Ohjaaja:	Maatalous- ja metsätieteiden lisensiaatti Annika Mäyrä-Mäkinen		
<p>Elintarvikkeisiin on alettu liittää 1990-luvun puolivälistä eteenpäin korostuneesti tuotteiden ravintosisällön ylittäviä terveysvaikutuksia. Toistaiseksi kuitenkin terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkina on kasvanut järjestäytymättömänä ja sen eroavaisuudet maasta toiseen ovat olleet suuria. Tämä diplomityö käsittelee terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kilpailemista Euroopan markkinoilla vallitsevassa ympäristössä. Työn tutkimusongelma on ”<i>kuinka edetä terveysvaikutteisella elintarvikkeella kansainvälisille markkinoille ja kilpailla niillä menestyksekkäästi?</i>”</p> <p>Tutkimuksen tavoitteet ovat:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Määritellä terveysvaikutteiset elintarvikkeet ja niiden läheiset tuoteryhmät.2. Koota markkinoille etenemisen ajoitusta ja kilpailustrategiaa koskeva akateeminen tutkimustieto ja luoda sen pohjalta malli tutkittavien tapausten kilpailun analysoimiseksi.3. Kuvailla kansainvälisillä terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoilla kilpailemisen pääpiirteitä, sekä markkinavalinnan että markkinoille etenemisen vaikutusta kilpailuasetelmaan.4. Kuvailla kilpailutilanteen kehittymistä sekä arvioida markkinoille etenemisen ajoituksen vaikutusta kilpailuun.5. Identifioida perusteet terveysvaikutteisten elintarvikkeiden asemoimiseksi sekä tärkeimmät tuotteiden menestykseen johtaneet kilpailuedun lähteet.6. Esitellä kohdeyrityksen verenpainetta alentava tuote, analysoida sitä ja esittää konkreettisia suosituksia tuotteella jatkossa kilpailemiseksi. <p>Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin etsinnällisenä ja laadullisena tapaustutkimuksena tutkittavien tapausten ollessa kasvisterolimargariinien Benecolin ja pro.activin sekä probioottijuomien Yakultin ja Actimelin keskinäinen kilpailu. Empiirinen aineisto koostuu pääosin suomalaisten alan asiantuntijoiden haastatteluista, Internet-lähteistä sekä elintarvikealan ammatinharjoittajalehtien artikkeleista kilpailun kannalta olennaisten vuosien ajalta. Tutkimuksen sekä luotettavuutta että yleistettävyyttä voidaan pitää tulosten osalta hyvinä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kilpaileminen edellyttää mahdollisuutta riittävään viestintään tuotteen terveysvaikutuksesta tavallisista elintarvikkeista erottautumiseksi. Markkinalle tulo vaikuttaa onnistuvan parhaiten käyttämällä oikean suuntaista, tuttua brandia ja keskitettyä tuoteperhettä. Tuotealueella ei ole havaittavissa merkittäviä ensiliikkujan etuja. Terveysväittämiltään samanlaisten tuotteiden kilpailumenestyksen näyttää ratkaisevan perinteiset elintarvikkeiden kilpailutekijät: maku, hinta ja kuluttajamarkkinointi. Kilpailussa menestymiseen vaikuttavat selvästi myös yritysten resurssit ja niiden käyttö.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella analysoidaan kohdeyrityksen verenpainetta alentavaa tuotetta ja esitetään konkreettisia suosituksia tuotteella jatkossa Euroopan markkinoilla kilpailemiseksi.</p>			
Hakusanat:	Kilpailustrategia, markkinoille tulo, ensiliikkuja, differointi, terveysvaikutteiset elintarvikkeet		Julkaisukieli: suomi

Department of Industrial Engineering and Management

Author:	Antti Viktor Bergholm		
Subject of the thesis:	International competitive strategy of a functional food		
Number of pages:	151 + appendices	Date:	27.11.2002
Professorship:	Industrial Management	Library location:	TU
Supervisor:	Tomi Laamanen, professor of technology strategy		Code of professorship:
Instructor:	Annika Mäyrä-Mäkinen, licentiate of agriculture and forestry		
<p>Ever since the mid-1990's, foods have witnessed an increasing trend of refining them to deliver additional health benefits in addition to their normal nourishing effect. However, so far the market for "functional foods" has grown chaotically and has differed greatly from one country to another. This Master's thesis discusses competing in functional foods in the prevailing European environment. The research problem is, "<i>How to enter and compete successfully in international markets with a functional food?</i>"</p> <p>The objectives of the study are:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. To define functional foods and their close product groups. 2. To gather the present academic knowledge concerning market entry timing and competitive strategy and to create a model for analysing the competition in the studied cases. 3. To describe the main characteristics and the effect of market choice and market entry on competitive position. 4. To describe the development of the competitive situation and to assess the effect of entry timing on competition. 5. To identify the basic principles for positioning of a functional food and the most important sources of competitive advantage in making the product successful. 6. To present the blood-pressure-lowering product of the target company, analyse it and make tangible recommendations for competing using the product in future. <p>The empirical part of the study was carried out as an explorative and qualitative case study. The studied cases are the competition of the plant sterol margarines Benecol and pro.activ and probiotic drinks Yakult and Actimel. The empirical material consists mainly of articles in the food industry practitioner journals over the relevant years, Internet sources and interviews with Finnish experts. The reliability and validity of the study can be considered good.</p> <p>The results of the study suggest that competing using a functional food requires the possibility to sufficiently communicate the health benefits to differentiate the product from normal foods. Market entry seems to be most successful using similarly oriented, known brand and concentrated product family. No significant first mover advantages can be observed in the product area. The success among competing products with similar health claims seems to be determined in the traditional ways of competing in foods: taste, price and consumer marketing. Also, the company's resources and their utilisation seem clearly to have an effect.</p> <p>A blood-pressure-lowering product of the target company is analysed on the basis of the results and tangible recommendations presented for future competing in European markets.</p>			
Keywords:	Competitive strategy, Market entry, First mover, Differentiation, Functional foods		Publishing language: Finnish

Alkusanat

Diplomityöpaikan etsiminen tuli kannaltani ajankohtaiseksi kevään 2002 alussa. Ehtymättömän tuntuinen intoni opiskelemaani alaa kohtaan ja kirjava mielenkiintoni eri aihepiireihin saivat mielekkään diplomityön aiheen löytämisen tuntumaan loppumattomalta etsinnältä. Päätyessäni lopulta lukuisten vaiheiden kautta Valiolle tunsin suuren ympyrän sulkeutuneen: Viimeinen kesätyöpaikkani ennen diplomi-insinööriopintojeni alkua päättyi myös viimeiseksi työpaikakseni ennen niiden loppua. Itse työ lähti käyntiin keskikesällä ja saatettiin päätökseen loppusyksystä alle viidessä kuukaudessa, minun ollessa välissä mahdollista myös vierailta ulkomailla täydentämässä opintojani.

Vaikka tämä työ on tehty pääaineeni teollisuustalouden alaisuuteen, se käsittelee pikemminkin – tai oikeastaan jopa sanasta sanaan - jatko-opintoihin suorittamani sivuaineen aihepiiriä: markkinointia, kansainvälistä liiketoimintaa ja yritysstrategiaa. Huolimatta eri professuurista käsin toteutettua ohjausta, haluan silti kiittää teollisuustalouden professoriani Karlos Artoa hänen avustaan ja jakamastaan näkemyksestä opintojeni aikana. Oli sattuman oikku, että ikuinen tasapainoiluni teollisuustalouden ja yritysstrategian välillä päättyi lopputyön luiskahtamiseen sivuaineen puolelle. Osa kiitoksista kuuluu myös perheelleni, ystäväilleni sekä Raisio Life Sciencen ja Valion työntekijöille, jotka auttoivat ja tukivat minua työni tekemisessä.

Silti ylitse muiden kiitos tämän työn aikaansaamisesta kuuluu kahdelle henkilölle: Ensimmäinen heistä on Annika Mäyrä-Mäkinen, ohjaajani Valion tuotekehityksessä ja oppaani terveysvaikutteisten elintarvikkeiden maailmaan. Toinen on Tomi Laamanen, Teknillisen Korkeakoulun teknologiastrategian professorini, sekä tämän diplomityön nimitetty valvoja. Annika ja Tomi, ette ole olleet pelkästään miellyttäviä yhteistyökumppaneita, vaan myös innostuksen, kannustuksen ja älyllisen haasteen lähteitä koko työni ajan. Viimeistään nyt, kun tämä kirja on sidottu mustiin kansiin enkä voi enää kutsua teitä työtovereikseni, rohkenen käyttää teistä molemmista sanaa ystävä.



Antti Bergholm

Helsinki, 27. marraskuuta 2002

1	JOHDANTO.....	1
1.1	TUTKIMUKSEN TAUSTA.....	1
1.1.1	Ravinto ja terveys	1
1.1.2	Tieteellinen tausta	2
1.1.3	Työn rooli ja merkitys.....	3
1.2	TUTKIMUSONGELMA.....	4
1.3	LAAJUUS JA RAJAUKSET.....	5
1.3.1	Teoriapohjan ja aihepiirien rajaukset	5
1.3.2	Tutkimuksen suorittamisen ja analyysin rajaukset.....	6
1.4	TYÖN ULKOASU JA RAKENNE.....	8
2	TUTKIMUSMENETELMÄT	10
2.1	METODOLOGIA JA AINEISTO.....	10
2.2	KIRJALLISUUSTUTKIMUS.....	11
2.3	EMPIIRINEN TAPAUSTUTKIMUS	11
2.3.1	Tapausten valinta	12
2.3.2	Tapaustutkimuksen suorittaminen	13
2.3.3	Tulosten tulkinta	13
2.4	TUTKIMUSOTE AIHEPIIRIIN.....	14
3	TERVEYSVAIKUTTEISET ELINTARVIKKEET	16
3.1	IHMISEN RAVINNOSTA.....	16
3.1.1	Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden synty	16
3.2	TERMISTÖ JA MÄÄRITELMÄT	17
3.2.1	Funktionaalinen vai terveysvaikutteinen elintarvike?	17
3.2.2	Rinnakkaistermistöä.....	18
3.2.3	Yleisiä määritelmiä	18
3.2.4	Oma määritelmä ja luokittelu.....	19
3.3	HYVÄKSYMISMENETTELYT JA TERVEYSVÄITTÄMÄT	20
3.4	MARKKINAN KOKO JA KEHITYS	22
4	MARKKINOIDEN VALINTA JA NIILLE ETENEMINEN.....	24
4.1	KANSAINVÄLISET ELINTARVIKEMARKKINAT	24
4.1.1	Yritysten kansainvälistyminen	24
4.1.2	Elintarvikemarkkinat.....	25
4.2	PERUSKYSYMYKSET.....	25
4.3	MARKKINAVALINTA	26
4.3.1	Markkina-analyysin suorittaminen.....	26
4.3.2	Markkinavalintaprosessit	27

4.4	MARKKINOILLE ETENEMINEN	28
4.4.1	Strategioiden perusjako.....	28
4.4.2	Lisensointi ja muut etenemistavat.....	29
4.4.3	Etenemisjärjestys	30
4.4.4	Tuotteen läpilyönti	31
5	AJOITUKSEN MERKITYS.....	32
5.1	TAUSTA	32
5.1.1	Määritelmiä	32
5.1.2	Ajoitustutkimuksesta.....	33
5.2	AJOITUKSESTA SAATAVA KILPAILUETU	34
5.2.1	Markkinapioneerin edut	34
5.2.2	Seuraajien edut.....	35
5.3	KILPAILUDYNAAMINEN PERSPEKTIIVI	36
5.3.1	Vastaliikepäätökset	36
5.3.2	Reagointinopeus ja saavutetun etumatkan suuruus	37
5.3.3	Varhaiset seuraajat	37
5.3.4	Myöhäiset seuraajat	38
5.3.5	Yritysprofiilien eroista	38
5.4	MARKKINALLE TULON ESTEET.....	39
5.4.1	Ensiliikkujan muusta suojautumisesta	40
5.4.2	Kilpailijan markkinalle tulon rohkaiseminen.....	41
5.5	NÄYTTÄÄ TIETÄ VAI SEURATA?	42
6	KILPAILUETU JA KILPAILUSTRATEGIAT.....	43
6.1	KILPAILUEDUN TUTKIMUKSESTA.....	43
6.1.1	Kestävä kilpailuetu.....	44
6.2	KILPAILUEDUN LÄHTEET	45
6.2.1	Kustannusjohtajuus	46
6.2.2	Differointi	46
6.2.3	Fokusointi	47
6.3	POSITIOINNISTA DIFFEROINTIIN	47
6.3.1	Differointikeinot	48
6.3.2	Differoinnin toteuttaminen ja riskit.....	49
6.3.3	Differoinnilla kilpailu	50
6.4	MARKKINA-ASEMAN VAIKUTUS KILPAILUSTRATEGIAAN.....	50
6.4.1	Kilpailutekijöistä.....	50
6.4.2	Puolustamisesta ja hyökkäämisestä.....	51
6.4.3	Markkinaosuuksista	51
6.4.4	Markkinajohtajan strategioita	52

6.4.5	Markkinahaastajan strategioita.....	53
6.4.6	Markkinaseuraajan ja erikoistujien strategioita.....	54
7	KIRJALLISUUSSYNTEESI.....	55
7.1	TERVEYSVAIKUTTEISTEN ELINTARVIKKEIDEN KANSAINVÄLISTÄMINEN.....	55
7.2	MARKKINOILLE MENON AJOITUS.....	56
7.3	KILPAILUETU JA MUODOSTUVA ASETELMA.....	56
8	TAPAUS 1: KOLESTEROLIA ALENTAVAT MARGARIINIT.....	59
8.1	TAUSTA.....	59
8.1.1	Kolesteroli ja Benecol.....	59
8.1.2	Raisio, McNeil ja Unilever.....	60
8.1.3	Kasvisterolien terveysvaikutus.....	62
8.2	TUOTTEET JA TOIMENPITEET.....	63
8.2.1	Lupaprosessit ja ajoitus markkinoille.....	63
8.2.2	Alkuperäiset tuotteet ja asemointi.....	65
8.2.3	Tuotevalikoiman kehitys.....	67
8.2.4	Kilpailustrategia ja toimenpiteet.....	69
8.3	KILPAILUKEINOT.....	72
8.3.1	Hinta.....	72
8.3.2	Terveysväittäjä.....	74
8.3.3	Mainonta ja muu promootio.....	75
8.4	MARKKINAN TILANNE.....	77
8.4.1	Patentointi ja markkinasulku.....	77
8.4.2	Muu kilpailu.....	78
8.4.3	Menestys eri markkinoilla.....	78
8.5	YHTEENVETO JA ANALYYSI.....	80
8.5.1	Markkinavalinta ja markkinalle etenemisen ajoitus.....	80
8.5.2	Alkuperäinen asemointi.....	81
8.5.3	Haastajan hyökkäysstrategia.....	81
8.5.4	Markkinapioneerin puolustus.....	82
8.5.5	Ensiliikkujan edut.....	82
9	TAPAUS 2: PROBIOOTTIJUOMIA PIKKUPULLOISSA.....	84
9.1	TAUSTA.....	84
9.1.1	Suolistofloora ja probiootit.....	84
9.1.2	Euroopan merkittävimmät probioottituotteiden valmistajat.....	85
9.1.3	Bakteerikannat ja niiden terveysvaikutukset.....	87
9.2	TUOTTEET JA TOIMENPITEET.....	89
9.2.1	Ajoitus markkinoille.....	89

9.2.2	Asemointi, tuote ja näiden kehitys	90
9.2.3	Kilpailustrategia ja toimenpiteet	93
9.3	KILPAILUKEINOT	95
9.3.1	Hinta.....	95
9.3.2	Terveysväittämä.....	96
9.3.3	Yakultin kuluttajavalistus... ..	97
9.3.4	...ja Actimelin promootio	98
9.3.5	Asiantuntijamarkkinointi	99
9.4	MARKKINAN TILANNE.....	100
9.4.1	Muut kilpailijat.....	100
9.4.2	Menestys eri markkinoilla.....	101
9.5	YHTEENVETO JA ANALYYSI	104
9.5.1	Tuotekategorian menestys.....	104
9.5.2	Markkinavalinta ja markkinoille eteneminen.....	105
9.5.3	Muodostuvan markkinan menestystekijät.....	106
9.5.4	Ensiliikkujan edut	106
9.5.5	Myöhäisten seuraajien kilpailustrategiat.....	107
10	SYNTEESI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	109
10.1	TERVEYSVAIKUTTEISILLA ELINTARVIKKEILLA KILPAILEMISESTA.....	109
10.2	KANSAINVÄLISILLÄ MARKKINOILLA TOIMIMINEN	110
10.3	KILPAILUN KEHITTYMINEN JA AJOITUKSEN MERKITYS	111
10.4	ASEMOINTI JA KILPAILUEDUN LÄHTEET	112
10.4.1	Tuotevalikoiman laajuus ja kehittäminen	113
10.4.2	Hinta ja preemio.....	114
10.4.3	Tuotteen ja terveysvaikutuksen brandi.....	115
10.4.4	Terveysväittämät.....	116
10.4.5	Promootiotapa.....	117
10.5	TUTKIMUKSEN ARVIOINTI.....	118
10.5.1	Luotettavuus.....	118
10.5.2	Yleistettävyyys.....	119
10.5.3	Jatkotutkimus	120
11	SUOSITUKSET KOHDEYRITYKSELLE.....	122
11.1	VERENPAINE JA TERVEYS.....	122
11.1.1	Verenpaineen ohjausjärjestelmä.....	122
11.1.2	Painerajat ja essentiaalinen verenpainetauti	123
11.1.3	Nykyiset hoitotavat	124
11.1.4	Kansanterveyden kehitys ja maantieteelliset erot	125
11.2	VALIO.....	126

11.3	EVOLUS	127
11.3.1	Perustuote ja terveysvaikutus	127
11.3.2	Nykyinen tuoteperhe	129
11.3.3	Kilpailu ja substitootit	130
11.3.4	Patenttisuoja	130
11.3.5	Tuotteen ominaispiirteet	131
11.4	SUOSITUKSET EVOLUKSELLA KILPAILEMISEKSI	132
11.4.1	Tuotteen kansainvälistäminen	132
11.4.2	Tulevaan kilpailuun varautuminen	134
11.4.3	Evoluksen asemointi	135
11.4.4	Differointi	136
11.4.5	Strategiset valinnat kilpailutekijöissä	137
12	LÄHDELUETTELO	140
12.1	KIRJALLISUUSLÄHTEET	140
12.2	INTERNET-LÄHDELUETTELO	148
12.3	HAASTATTELUT	151

LIITTEET

- 1 TUTKIMUKSEN SANASTO
- 2 KIRJALLISUUSTUTKIMUKSEEN KÄYTETYT HAKUPALVELUT JA HAKUSANAT
- 3 TAPAUSTUTKIMUKSEN ELINTARVIKEALAN AMMATTILAISLEHDET
- 4 VALIOLLE SOPIVAT TAVAT KANSAINVÄLISILLE MARKKINOILLE ETENEMISEEN

1 Johdanto

Tutkimuksen ensimmäinen luku esittelee aihepiirin selventämällä tutkimuksen taustaa ja lähtökohtia. Luvussa esitellään tutkimusongelma, aliongelmat ja tutkimuksen tavoitteet, sekä tarkennetaan tutkimus- aluetta rajauksilla. Lopuksi esitellään diplomityön rakenne.

“Kapitalismi on hämmästyttävä usko siihen, että ilkeämielisin ihminen tekee kaikista häijyimmät teot kaikkien parhaaksi lopputulokseksi.”

-John Maynard Keynes (1883-1946)

1.1 Tutkimuksen tausta

1.1.1 Ravinto ja terveys

Jälkiteollisten yhteiskuntien elintarvikemarkkinoilla kuluttajalle on tarjoutunut mahdollisuus valita ostoskärryynsä koko ajan yhä terveellisempiä elintarvikkeita. Kyseistä kehitystä ovat ajaneet niin julkisyhteisöt, elintarvikkeiden valmistajat ja markkinoijat kuin itse kuluttajatkin toiveineen. Taustalla vallitsevana voimana on ollut myös ravitsemus- ja lääketieteen kehitys sekä ravintotietoisuuden lisääntyminen. Ravinnon kehittäminen ja valikointi alkoi tarpeellisten ravinteiden, kuten proteiinin ja vitamiinien, riittävän saannin turvaamisesta. Tästä kehitys vei ravinnon haitallisten tai ylisuhteessa saatujen ainesosien, kuten suolan ja rasvojen, vähentämiseen tai poistamiseen. Viimeisimmän aallon myötä ruokiin ja juomiin luonnostaan kuuluvia hyödyllisiä ainesosia on pyritty vahvistamaan tai lisäämään täysin uusia myönteisten vaikutusten aikaansaamiseksi. Parhaimmillaan elintarvikkeilla on jopa pyritty hoitamaan sairauksia, jolloin ruoan ja lääkkeiden välinen ero on alkanut hämärtyä.

Julkisyhteisöjen motiivina on ollut kansanterveyden edistäminen, kuluttajan oikeuksien vaaliminen sekä kuluttajatottumusten ohjaaminen kansantalouden kannalta edullisempaan suuntaan.¹ Viime vuosina julkisyhteisöjen mielenkiintoa asiaan on vain lisännyt suurten ikäluokkien vaikutus lisääntyvään vanhusten määrään ja sitä kautta terveydenhuolto- ja sosiaalikulujen kasvuun. Ravinnon parantuminen on nimittäin osaltaan johtanut myös odotetun eliniän pidentymiseen. Tarpeet hoito- ja sosiaali- järjestelmien tehostamiseen tullevat jatkossa myös vain kasvamaan uudistuspaineiden levitessä sairaalaympäristöstä ja tautien hoidosta korvaus- ja vakuutusjärjestelmiin, ennaltaehkäisyyn ja potilaan oman vastuun korostamiseen.²

¹ Gibson, G. ja Williams, C. (toim.) 2000. s. 12.

² Herzlinger, R. 2002. ss. 44-46.

Elintarvikevalmistajien ja -markkinoijien kannalta motiivit ovat olleet ennen kaikkea taloudelliset. Elintarvikemarkkinoita on yleisesti pidetty hyvin kypsinä, tyydyttyneinä ja vakaina. Niitä on myös leimannut merkittävä paikallisuus, joka on johtunut eroavista makutottumuksista, lainsäädännöstä ja rajoituksista, sekä etenkin tuotetuotteiden kohdalla hankalasta logistiikasta. Toisaalta tuotteiden kopioinnin helppous ja muutenkin alhaiset alalle tulon esteet ovat johtaneet peruselintarvikkeissa ankaraan kilpailuun ja heikkoon kannattavuuteen. Elintarviketeollisuuden näkökulmasta terveysvaikutteisia, korkean lisäarvon elintarvikkeita on pidetty lupaavana mahdollisuutena parempiin katteisiin ja kansainväliseen kasvuun.

Kuluttajan kannalta terveyden merkitys on niin ikään kasvanut jatkuvasti. Ruokavalion ollessa vielä yksipuolinen ja suppea kuluttajakäyttäytymistä ohjasi ravinnon tasapainottaminen ja rikastaminen esimerkiksi lisäämällä hedelmien ja vihannesten osuutta. Suoranaisten puutostautien välttämisen ohella kuluttajien käyttäytymistä on ohjannut mahdollisuus odotetun eliniän pidentämisestä, tai ainakin ennenaikaisen kuoleman välttämisestä riskejä vähentämällä. Viime vuosina terveellisyys on kehittynyt yleisesti tavoitelluksi elämäntavaksi ja siten saavuttanut myös muotitrendeihin tai elämänfilosofioihin liittyviä piirteitä. Ruoalla on pyritty vaikuttamaan myös terveydestä ja hyvästä kunnosta viestivään ulkonäköön. Samalla ravinnosta on haettu ratkaisua modernille ihmiselle tyypillisen liikkuvan, epäsäännöllisen ja kiireisen elämäntyylin mukanaan tuomiin ongelmiin.

1.1.2 Tieteellinen tausta

Terveysvaikutteisuuden käsite on elintarvikemarkkinoiden pitkässä historiassa ollut olemassa vasta hyvin lyhyen aikaa. Käsite hakee yhä muotoaan suurimmalla osalla markkinoista, ja epäselvyys tieteen vielä jatkossa tarjoamista mahdollisuuksista on osittain vaikeuttanut aihepiirin käsittelyä. Tuotealuetta ovat toistaiseksi hallinneet maa- tai jopa yrityskohtaiset määritelmät siitä, mitä ylipäänsä voidaan lukea terveysvaikutteisuudeksi.

Terveysvaikutteisina pidettävistä elintarvikkeista on olemassa vasta erittäin vähän akateemista tutkimusta tai kirjallisuutta. Olemassa oleva tutkimus keskittyy lähes tyystin yksittäisten elintarvikkeiden tai niiden ainesosien terveysvaikutuksiin, ja on siis rajoittunut ravitsemus- ja lääketieteelliselle sekä biologiselle tasolle. Terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla käytävä liiketoiminta on niin suppea erikoisalue, ettei siitä ole löydettävissä käytännössä laisinkaan julkisia tutkimuksia. Eri yritysten teettämiin tutkimuksiin ei luonnollisestikaan ole pääsyä niiden ollessa rajoittuneita yksittäisten yritysten sisäiseen kontrolliin, arviointiin, oppimiseen ja toiminnan tehostamiseen.

Sen sijaan yleisestä kansainvälistymisstrategiasta, markkinoille etenemisestä ja yritysten välisestä kilpailusta kuluttajatuotteiden alueella on suhteellisen runsaasti tutkimustietoa. Tämän tiedon määrä on kasvanut merkittävästi johtuen parin viime vuosikymmenen aikana tapahtuneesta maailmankaupan avautumista ja kansainvälisen liiketoiminnan kasvusta. Myös yleisen strategiakirjallisuuden lisäänty-

minen on ollut erittäin nopeaa. Tutkimus on lisäksi alkanut suuntautua spesifisemmille osa-alueille, kuten teknologia- tai allianssistrategioihin.

Toistaiseksi nämä kaksi osa-aluetta, terveysvaikutteiset elintarvikkeet ja strategiakirjallisuus, eivät käytännöllisesti katsoen ole kuitenkaan kohdanneet. Lisäksi johtuen tuotealueen uutuudesta ja elintarvikeliiketoiminnan paikallisuudesta, myös yrityksiltä itseltään on puuttunut tietoa kansainvälisillä markkinoilla kilpailemisesta. Yritysten herääminen elintarvikkeiden terveysvaikutusten hyödyntämiseen on kuitenkin tapahtunut varsin voimakkaasti, ja kiinnostus alaa koskevaan akateemiseen tutkimukseen on kasvanut. Huomio on lisäksi kääntynyt kotimarkkinoiden liiketoiminnan kehittämistä yhä kansainvälisempään suuntaan, maailmalle suunnatessa jo kotimarkkinoilla testatuilla tuotteilla.

1.1.3 Työn rooli ja merkitys

Diplomityön ensisijaisena tavoitteena ei ole luoda uutta tietoa, vaan pikemminkin osoittaa ammatillisen aihepiirin hallintaa ja kykyä soveltaa opittua tietoa todellisiin ongelmiin ja tarpeisiin. Diplomityöllä tuotetaan hyötyä myös tutkimuksen teettävälle taholle, mikä näkyy työn lievästi toimintatutkimuksellisessa luonteessa tutkijan ja työllistävän kohdeyrityksen ollessa jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.³ Tämä diplomityö on ennen kaikkea kansainvälisen kilpailustrategian tutkimus, jonka tuottama hyöty kohdeyritykselle muodostuu lisääntyneen ymmärryksen ja perusteltujen toimintasuositusten kautta. Akateemiselle yhteisölle tämä tutkimus pyrkii vastaamaan lisääntyvään terveysvaikutteisia elintarvikkeita ja niiden avulla haettavaa kasvua koskevan tiedon kysyntään.

Työn akateemisen perustan muodostaa ennen kaikkea strategiakirjallisuus. Tämän päälle rakennetaan erityinen terveysvaikutteisten elintarvikkeiden sovellusalue, johon tieto kerätään pääosin ei-akateemisista lähteistä. Tutkimusaihetta koskevan täsmällisen tutkimustiedon vähäisyyden takia tämä tutkimus toimii osittain alueensa edelläkävijänä olemassa olevan tiedon kerääjänä ja syntetisoijana. Vallitsevasta tilanteesta seuraa myös tutkimuksen etsinnällinen ja kuvaileva luonne. Tutkimus pyrkii kokoamaan toistaiseksi erillään olevat osa-alueet ja tuomaan ne yhteen tarjoten käytännön suosituksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Toisaalta tulosten ja suositusten on tarkoitus olla riittävän yleisiä myös kohdeyrityksen ulkopuolella sovellettavaksi.

³ Järvenpää, E. ja Kosonen, K. 1997. ss. 21-22.

1.2 Tutkimusongelma

”Kuinka edetä terveysvaikutteisella elintarvikkeella kansainvälisille markkinoille ja kilpailla niillä menestyksekkäästi?”

Aliongelmat

- Minkälaiset ovat terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinat erityispiirteineen?
- Miten kansainvälisillä markkinoilla toimiminen vaikuttaa tuotteella kilpailemiseen?
- Miten markkinalle etenemisen ajoitus vaikuttaa kyseisellä markkinalla kilpailuun?
- Miten asemoida terveysvaikutteinen elintarvike ja luoda sille kilpailuetua?

Tutkimuksen tavoitteet

1. Määritellä terveysvaikutteiset elintarvikkeet ja niiden läheiset tuoteryhmät tutkimuksen ja kohdeyrityksen kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla.
2. Koota markkinoille etenemisen ajoitusta ja kilpailustrategiaa koskeva akateeminen tutkimustieto ja luoda sen pohjalta malli tutkittavien tapausten kilpailun analysoimiseksi.
3. Kuvaila kansainvälisillä terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoilla kilpailemisen pääpiirteitä, sekä markkinavalinnan että markkinoille etenemisen vaikutusta kilpailuasetelmaan.
4. Kuvaila kilpailutilanteen kehittymistä sekä arvioida markkinoille etenemisen ajoituksen vaikutusta kilpailuun.
5. Identifioida perusteet terveysvaikutteisten elintarvikkeiden asemoimiseksi sekä tärkeimmät tuotteiden menestykseen johtaneet kilpailuedun lähteet.
6. Esitellä kohdeyrityksen verenpainetta alentava tuote, analysoida sitä ja esittää konkreettisia suosituksia tuotteella jatkossa kilpailemiseksi.

1.3 Laajuus ja rajaukset

1.3.1 Teoriapohjan ja aihepiirien rajaukset

Kansainvälisen liiketoiminnan osa-alueet

Vaikka tutkimus käsittelee yrityksen toimintaa sen kotimarkkinoiden ulkopuolella, on aihepiiristä rajattu pois yleinen kansainvälistymisen teoria sekä kansainvälistymiseen liittyvät haasteet. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattuihin aiheisiin sisältyvät myös kansainvälisillä markkinoilla toimimisen kulttuurilliset haasteet, joista on jo valmiiksi saatavilla runsaasti kirjallisuutta.^{4, 5} Tutkimuksessa esiteltävä markkinavalinta ja vientipainotteinen markkinoille eteneminen toimivat ennen kaikkea johdantona ja lähtöarvojen antajina tutkimuksen ydinalueelle, kansainvälisillä markkinoilla kilpailuun.

Kilpailun painotuksen ollessa aina kunkin markkinan sisäinen toiminta, tutkimuksen kannalta myös vientistrategia ja siihen liitetyt kansainvälisen jakelutien haasteet on luontevinta jättää tutkimuksen ulkopuolelle.⁶ Tutkimuksessa etusijalla oleva vientitapa, lisensointi, on kohdeyrityksen asettama. Muita vientitapoja on siten kuvattu pinnallisemmin vain kokonaiskuvan antamiseksi sekä tutkimuksen tapaus-esimerkkien ymmärtämiseksi. Lisensoinnin yhteydessä mainitaan partneriverkosto, jonka muodostaminen ja toimiminen ovat erilliseksi alueeksi rajattavissa oleva kokonaisuus.

Kilpailusta kansainvälisillä markkinoilla

Kilpailustrategiaa ja sen osa-alueita kuten positiointia, differointia ja markkinoille tuloa tarkastellaan tässä tutkimuksessa yhden tuotteen tai tuotealueen osalta. Tämä on toisaalta varsin tyypillistä kilpailustrategian käsittelylle.⁷ Tämä tarkastelutapa korostaa kilpailustrategian ulkoisia sekä markkina- ja asiakaslähtöisiä piirteitä. Tarkastelutapa ottaa kantaa vain toteutuneeseen ja saman tuotealueen kilpailuun eikä esimerkiksi kilpailun uhkaan tai muilla tuotealueilla toteutettuihin kilpailutoimintoihin. Analyysi keskittyy myös tulkitsemaan ennen kaikkea tuotteiden, eikä niinkään kilpailevien yritysten tai liiketoimintayksiköiden eroavaisuuksia.^{8,9}

Kansainvälistä kilpailua tarkastellaan tässä tutkimuksessa aina yhdellä markkinalla kerrallaan. Tämä ei kuitenkaan aiheuttane suurta virhettä, sillä kansainvälisen kilpailun on sanottu sisältävän olennaisesti

⁴ Trompenaars, F. 1997.

⁵ Scheider, S. ja Barsoux, J.-L. 1997.

⁶ Terpstra, V. 1985. ss. 333-334.

⁷ Hamel, G. ja Prahalad, C. 1994. s. 200-201.

⁸ Porter, M. 1980. s. 99.

⁹ Montgomery, C. ja Porter, M. 1991. s. 234.

amat elementit kuin kullakin yksittäisellä markkinalla kilpailemisen.¹⁰ Lisäksi yksittäiset markkinat muodostavat kilpailevien tuotteiden kannalta selkeän yksikön tiedon keräämiseksi, olosuhteiden hahmottamiseksi ja toimenpiteiden vertailemiseksi. Usealla rintamalla tapahtuvaa kilpailua on tutkittu tämän tutkimuksen ulkopuolella ainakin yleisellä tasolla.^{11, 12}

Nämä rajaukset ovat välttämättömiä, koska tarkasteltavilla yrityksillä on lukuisia kilpailevia tuotteita eri markkinoilla ja eri toimenpiteiden keskinäiset yhteydet on erittäin vaikeaa havaita ulkoapäin. Kilpailun käsittely on myös syytä rajoittaa kilpailuun markkina-asemasta ja -osuuksista. Tätä mahdollisesti edeltävät vaiheet, kuten kilpailu alan visionäärisestä johtajuudesta, rajataan niin ikään tutkimuksen ulkopuolelle niiden yksittäisen tuotteen kannalta epämääräisen luonteen takia.¹³

Markkinointi vain kilpailuedun lähteenä

Markkinointi on yksi merkittävimmistä osa-alueista sekä markkinalla onnistumisessa että kilpailuedun rakentamisessa. Yleistä tietoa markkinoinnista on saatavilla erittäin runsaasti,¹⁴ ja myös terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinointia on ehditty tutkia.¹⁵ Myös markkinoinnin alaisuuteen laskettavasta päivittäistavaroille tyypillisestä brandin eli tuotemerkin rakentamisesta ja hallinnasta on paljon tutkimustietoa.^{16, 17, 18} Markkinointia ja brandaamista ei siksi käsitellä yksityiskohtaisella tasolla, vaan ainoastaan strategisessa mielessä kilpailuedun potentiaalisina lähteinä. Markkinoinnin ja brandin tarkastelu on lisäksi korostuneen suuntautunut niiden liittymiseen ensisijaisesti tuotteen terveysvaikutukseen ja vasta tämän jälkeen tuotteen muihin, tavanomaisempiin piirteisiin.

1.3.2 Tutkimuksen suorittamisen ja analyysin rajaukset

Maantiede

Tutkimuksen pääasiallisena maantieteellisenä rajauksena toimii Eurooppa. Tutkimuksessa viitataan paikoittain alueen ulkopuolisiin maihin, kuten Yhdysvaltoihin, Japaniin ja Australiaan. Kyseiset maat eivät kuitenkaan ole tutkimuksen ensisijaisia kohteita, vaan ne auttavat hahmottamaan maailman-

¹⁰ Bradley, F. 1991. s. 99.

¹¹ Haveman, H. ja Nonnemaker, L. 2002.

¹² Hitt, M. et al. 1999. s.169.

¹³ Hamel, G. ja Prahalad, C. 1994. s. 45-47.

¹⁴ Kotler, P. 2002.

¹⁵ Haapala, J.-M. 2001.

¹⁶ Kotler, P. 2002. ss. 418-436.

¹⁷ Terpsta, V. 1985. ss. 250-260.

¹⁸ Leskinen, K. 2002.

laajuista kokonaiskuvaa. Rajausta on perusteltavissa tiedon saatavuudella, Euroopan ulkopuolisten markkinoiden erilaisuudella sekä kohdeyrityksen erityisesti Eurooppaan suuntautuvalla mielenkiinnolla.

Aika

Tutkimus tehdään poikittaistutkimuksena kuvaten korostuneesti vallitsevia olosuhteita. Historiallisen tiedon rooli korostuu ennen kaikkea tutkituissa tapauksissa kuvattaessa menneitä tapahtumia tai olosuhteita. Tällöin tutkimus on rajattu keskittymään tuotteiden kilpailun kannalta olennaiseen ajanjaksoon tuotekategorian ensimmäisen tuotteen markkinoille tulosta nykypäivään. Olennaisten tietojen kuten tuotekehitysaikojen tapauksessa voidaan viitata myös tätä aikaisempiin ajankohtiin. Valtaosa viittauksista yltyä silti alle kymmenen vuoden päähän. Tutkimuksen tiedonhankinnan suhteen ajallista takarajaa ei ole ollut mielekästä asettaa, mutta tutkimuksessa on suosittu täsmällisintä ja uusinta tietoa.

Tutkimuksen resurssit ja suorittaminen

Tutkimukseen sisällytetty tieto on kerätty säännönmukaisesti julkisista ja ilmaisista lähteistä. Poikkeuksina ovat suoritettavat haastattelut, sekä Raisio Life Sciencen ja Valion kautta saatu rajoitettu tieto. Tutkijan käytössä on ollut Internet, tietokone ja puhelin. Tutkimuksen suorittamisen ajallisena rajauksena oli projektin menestyksekkäs loppuunsaattaminen viidessä kuukaudessa aloitushetkestä.

Julkishallinto, viranomaiset ja sääntely

Tutkimuksessa ei käsitellä eri maiden lainsäädäntöä, viranomaisia, elintarvikkeisiin liittyvää sääntelyä tai menettelytapoja. Näihin viitataan vain yleisellä tasolla tutkimuksen maantieteellisellä alueella vallitsevien käytäntöjen ja niiden erojen hahmottamiseksi.

Tuotteiden terveysväittämät

Tutkimuksen kannalta olennainen asia on tuotteiden terveysvaikutuksista viestiminen erilaisilla terveysväittämillä. Näitä ei tutkimuksen laajuudessa kuitenkaan voida verrata tuotteiden todennettuun tehoon, vaan käsittely keskittyy ensinnäkin yritysten vapauksiin tehdä ja käyttää niitä osana tuotteen markkinointia sekä toisekseen eri tuotteiden terveysväittämien eroihin. Tutkimus ei siis ota kantaa väitteiden todenperäisyyteen, vaan raportoi, miten markkinat näkevät keskenään kilpailevat tuotteet. Terveysväittämien tarkastelua vaikeuttaa se, että ne asetetaan aina paikallisella kielellä, paikallisissa markkinaolosuhteissa ja ne ovat aina paikallisten ihmisten tulkittavissa heidän lähtökohdistaan. Käänösten kautta tapahtuva käsittely on siten välttämätöntä, mikä aiheuttaa väkisinkin virhettä viestien absoluuttisessa tulkinnassa. Tämän takia mielekkäintä on vertailla väittämiä ensisijaisesti keskenään.

Numeeriset ja laskennalliset arvot

Tutkimusta voidaan pitää puhtaan laadullisena. Esiintyvien lukuarvojen tai yksinkertaisten laskutoimitusten tarkoituksena on vain saattaa tieto selvempään ja vertailtavampaan muotoon. Mainittujen numeroarvojen tarkoituksena on pelkästään antaa mielikuva käsiteltävän asian mittakaavasta tai kokoluokasta sekä suhteuttaa eri lukuarvoja toisiinsa.

Tehtävät suositukset

Tutkimuksen tuloksia sovelletaan lopussa tutkimuksen kohdeyrityksen liiketoiminnan kehittämiseen tehden yritykselle suosituksia lakien ja hyvän liiketavan puitteissa. Suositukset pyrkivät mukailemaan kohdeyrityksen nykyistä valittua strategiaa ellei sen kanssa ilmene selvää ristiriitaa. Kohdetuotteen osalta suositukset ovat konkreettisia, mutta eivät puutu yksityiskohtiin tuotteen jatkokehityksessä suosittelemalla esimerkiksi tarkkoja maku-, pakkaus- tai koostumusmuunnoksia. Kaikki kohdeyritykselle ja -tuotteelle tehtävät suositukset koskevat yksinomaan kotimarkkinoiden ulkopuolista, vasta käynnistettävää liiketoimintaa.

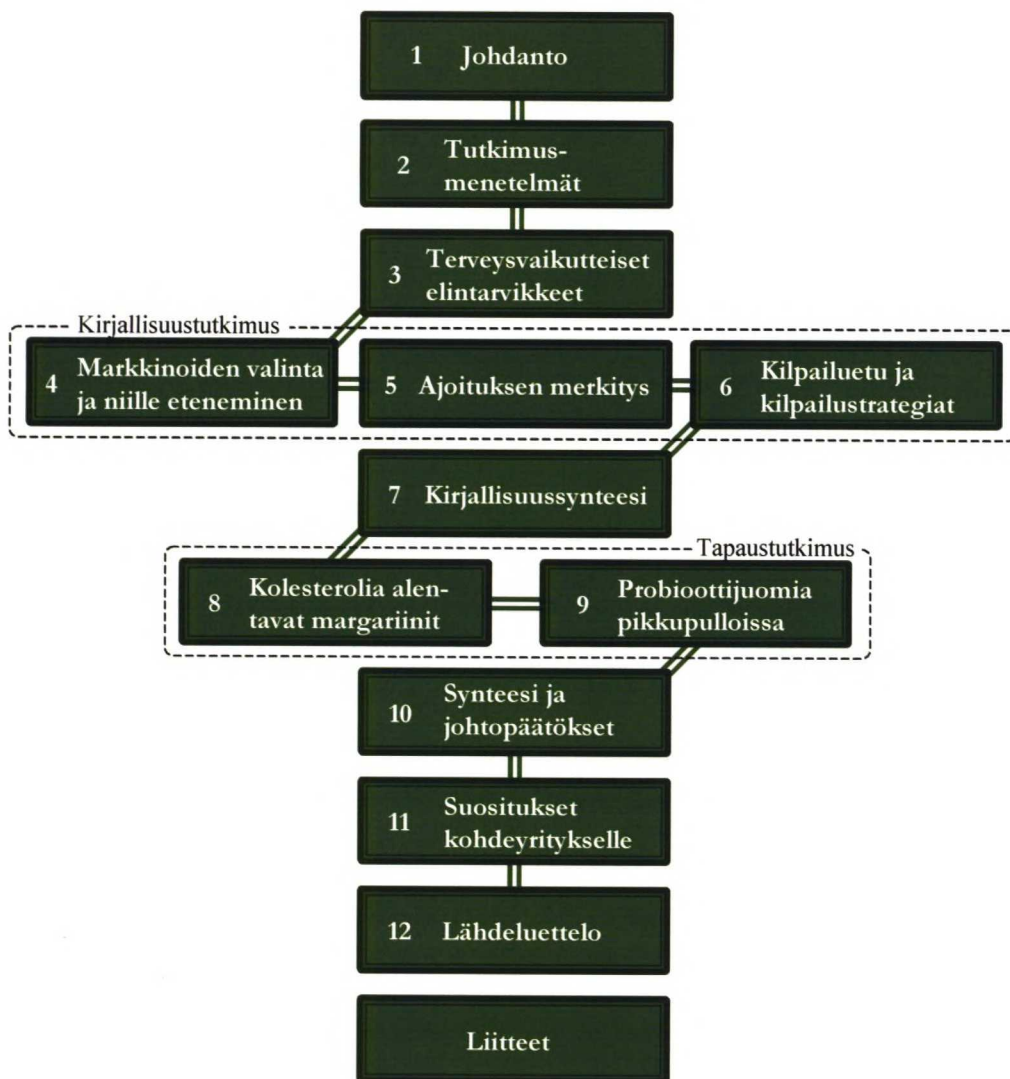
1.4 Työn ulkoasu ja rakenne

Tämä diplomityö käsittelee useita eri alueita ravintotieteestä ja biokemiasta yritysstrategiaan ja kansainväliseen liiketoimintaan. Työ on kuitenkin kirjoitettu ensisijaisesti yritysmaailman toimijalle ja painotus on siksi vahvasti liiketaloustieteellinen. Muiden aihepiirien tiedon syvyys on asetettu tämän kannalta aina tarkoituksenmukaiselle tasolle. Käsitellyt asiat ovat pääsääntöisesti vaikeasti selvennettävissä kuvin, diagrammein tai edes taulukoin, mutta kyseisiä apuvälineitä on silti pyritty käyttämään asian tiivistämisessä ja havainnollistamisessa läpi tekstin. Tekstissä lainattuihin lähteisiin on viitattu Harvardin järjestelmän mukaisesti.¹⁹ Tämän lisäksi tutkimuksen empiirisessä osassa on käytetty soveltavaa viittausjärjestelmää, joka on esitelty liitteessä 3.

Tutkimus on kirjoitettu akateemisen tutkimusraportin muotoon ja koostuu 12 luvusta. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät, kuinka tutkimus suoritettiin ja miten tuloksia on käsitelty. Luvussa 3 esitellään terveysvaikutteiset elintarvikkeet ja määritellään ne tämän tutkimuksen tarpeita vastaavasti. Kappaleet 4, 5 ja 6 muodostavat työn teoreettisen taustan kirjallisuustutkimuksen muodossa. Luku 7 syntetisoi terveysvaikutteiset elintarvikkeet strategiakirjallisuuden tarjoamaan tietopohjaan sekä esittelee mallin, jonka avulla empiirisiä tapauksia tulkitaan. Tutkitut kaksi tapausta esitellään luvuissa 8 ja 9, kummankin luvun sisältäessä oman analyysinsä. Tapausten tulokset yhdistetään koko tutkimuksen synteetiksi luvun 10 johtopäätöksissä. Luvun lopussa myös arvioidaan tuloksia ja ehdotetaan aiheita jatkotutkimukselle. Luvussa 11 esitellään kohdeyritys ja sille tulosten

¹⁹ Anon. <<http://lib.hut.fi/Opetus/Informatiikka/Tietoiskut/Lahde-tietoisku.html>>.

pohjalta tehtävät suositukset. Luku 12 on lähdeluettelo, minkä lisäksi raportin lopussa on neljä liitettä. Tutkimusraportin rakenne on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1: Tutkimusraportin rakenne

2 Tutkimusmenetelmät

Luvussa kerrotaan aihepiirin vaikutuksesta tutkimuksen tyyppiin sekä esitellään käytetty metodologia. Tutkimuksen kaksi osaa, tutkimusaihepiirin teoriaa läpikäyvä kirjallisuustutkimus sekä soveltava empiirinen osa, esitellään lähtökohtien ja suoritustavan osalta. Lisäksi tutkimukseen omaksuttu tutkimusote käydään läpi ja perustellaan.

”Älköön kukaan hämmästykö, jos minä aivan uusista ruhtinaskunnista, niiden hallitsijoista tai hallitusmuodoista puhuessani käytän esimerkkinä historian suurmiehiä. Ihmisethän kulkevat melkein aina toisten tallella ja pyrkivät jäljittelemään toisten tekoja. Toisten käyttämät tiet eivät kuitenkaan ole täysin seurattavissa, eikä niille lähtevä pääse yhtä pitkälle kuin esikuvansa. Tämän vuoksi järkevä mies jäljittelee aina parhaiten esikuvaksi sopivien suurmiesten tekoja, jotta heidän suuruudestaan jäisi jonkinlainen häivähdys häneenkin, vaikka hän ei heidän tasolleen pääsisikään.”²⁰

- Niccolò Machiavelli, ”Ruhtinas” (1532)

2.1 Metodologia ja aineisto

Terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin liittyvä liiketaloudellinen tutkimus on vasta lapsenkengissään. Aikaisemman tutkimuksen vähäisyydestä, alan muotoutumattomuudesta sekä saatavissa olevan tiedon kirjavuudesta johtuen tutkimukseen tuntuu parhaiten soveltuvan eksploratiivinen eli etsinnällinen, kuvaileva ja laadullinen tapaustutkimus, mikä on myös valittu tämän tutkimuksen päämetodologiaksi. Siinä pyritään rakentamaan uutta näkemystä vallitseviin ilmiöihin ja asioihin selvittämällä, mitä tapahtui tai on tapahtumassa.²¹ Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin, kun varsinaista mittaustietoa on vaikea kerätä ja käsitellään useita samanaikaisia tapahtumia, joihin tutkijalla on vähän tai ei laisinkaan kontrollia.²² Tämän takia tapaustutkimukset ovat liiketaloustieteessä ja yritysstrategian alueella laajalti käytettyjä.

Tutkimuksen suorittamiseen on käytetty tapaustutkimukselle ominaisesti runsaasti erilaista saatavilla olevaa laadullista aineistoa: sanomalehti-, kuvalehti- ja tieteellisiä artikkeleita, erilaisia ammattijulkaisuja, Internet-sivustoja, luento- ja seminaarimuistiinpanoja, kirjoja, opetusmonisteita, haastatteluja sekä yritysten sisäisiä ja ulkoisia julkaisuja, tiedotteita sekä mainosmateriaalia. Tämän tiedon hyväksikäyttö on riippunut tutkimuksen osa-alueesta, tietänyttyypistä tietoa pyritäessä aina keräämään saman kokonaisuuden alle.

²⁰ Machiavelli, N. 1997. s. 29.

²¹ Saunders, M. et. al. 2000. s. 97.

2.2 Kirjallisuustutkimus

Kirjallisuustutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää ja esitellä tutkimusongelman ympärillä hahmotettava valmis akateeminen ja ammatillinen tietopohja sen olennaisimmilta osa-alueilta. Tietoa on tarvittu myös avainkäsitteiden määrittelyyn ja tutkimuksen rajausten tarkentamiseen. Tutkijayhteisöllä ja ammatinharjoittajilla on ollut hieman erilaiset mielenkiinnon kohteet, mikä on johtanut siihen, että merkittävä osa tutkimukseen tarvittavasta tiedosta on ollut saatavilla aina vain jomman kumman edellä mainitun ryhmän lähteistä.²³ Tietolähteitä on myös voitu yhdistää, kun tiedon sopivuudesta kyseiseen yhteyteen on voitu olla varma.

Tähdittäessä yksittäisten tuotteiden ja yritysten välisen kilpailun ymmärtämiseen käytettyjen tietolähteiden suuntaus on ollut voimakkaan liikkeenjohdollinen. Kirjallisuustutkimuksen tulosten raportoinnissa on pyritty esittelemään kunkin valitun aihepiirin tärkeimmät tutkimussuunnat ja pääkäsitteet, mutta tiedossa on pureuduttu syvemmälle tutkimuksen kannalta merkittävimpien osakokonaisuuksien kohdalla. Kirjallisuustutkimuksen tärkeimpiä lähteitä ovat olleet kyseisten alojen tutkijoiden tai vaikuttajien kirjat, artikkelikokoelmat sekä kansainvälisissä lehdissä viime vuosina julkaistut yksittäiset artikkelit.

Kirjallisuustutkimus aloitettiin lukemalla muutamia alan asiantuntijoiden suosittelemia aihepiiriin liittyviä kirjoja. Näiden pohjalta tarkentuneen tutkimuskentän ja löydettyjen avaintermien avulla oli mahdollista kartoittaa aikaisempi akateeminen tutkimus etsimällä vastaavia suomalaisia opinnäytteitä sekä artikkeleita kansainvälisissä alan julkaisuissa Internet-pohjaisilla hakukoneilla. Tämän lisäksi suoritettiin täydentävä manuaalinen haku käymällä läpi kaikki lähivuosien numerot muutamista sekä tutkijoille suunnatuista että ammatinharjoittajille kohdistetuista alan merkittävimmistä julkaisuista. Suoritetujen hakujen tarkempi kuvaus on esitetty liitteessä 2. Sopivan artikkelipohjan löydyttyä hakua tarkennettiin täsmentäviä hakusanoja käyttämällä, tai lopussa jopa yksittäisiä artikkeleita etsien muiden artikkelien lähdetietojen perusteella. Tutkimusta varten käytiin läpi yhteensä noin 400 artikkelia.

2.3 Empiirinen tapaustutkimus

Empiirisen tutkimusosan tavoitteena on tarjota tutkitusta aihealueesta tarkempaa ja erityisempää (*specific*) tietoa. Tapaustutkimuksen etuna on mahdollisuus tarkastella asioita ja ilmiöitä, joiden rajat tai asiayhteys eivät ole ilmeisen selvät.²⁴ Tapaustutkimus on tyypillisesti laadullista tutkimusta, mutta osittain erityisesti tiedonlähteiden runsauden takia myös sitä laajemmalle ulottuva käsite.²⁵ Laadullinen

²² Yin, R. 1994. ss. 6, 9.

²³ Laamanen, T. 2002. s. 23.

²⁴ Yin, R. 1994. ss. 13-14.

²⁵ Järvenpää, E. ja Kosonen, K. 1997. ss. 19-20.

tarkastelu on kuitenkin riittävä pyrittäessä ensisijaisesti kuvailemaan asioita ja tapahtumia eikä niinkään rakentamaan asioiden välille esimerkiksi tarkkoja syy-seuraussuhteita.

Tapaustutkimuksen suunnittelun peruskysymyksiä on käsiteltyjen tapausten lukumäärä. Tutkittaessa useaa tapausta saman tutkimuksen sisällä tulosten vertailtavuus ja vakuuttavuus yleensä paranee, mutta toisaalta tutkimus pitää usein jättää pinnallisemmaksi. Tutkittavien tapausten ja tutkimusmenetelmien valinta ovat usein rinnakkaiset prosessit.^{26, 27} Tämän tutkimuksen kannalta sopivaksi on katsottu kahden tapauksen käsittely. Tapaustutkimuksessa on käytetty lähteinä julkista dokumentaatiota, lehtiä, Internetiä, haastatteluja sekä jossain määrin myös suoria havaintoja ja fyysisiä artefakteja. Arkistotiedolle ja välillisille havainnoille tutkimuksessa ei ole merkittävästi mahdollisuuksia.²⁸

2.3.1 Tapausten valinta

Maailmalta löytyy jo useita aidosti terveysvaikutteisina pidettäviä elintarvikkeita, mutta näistä varsin harva on samalla tämän tutkimuksen kannalta palkitseva tutkimuskohde. Tutkittaessa ulkomaisilla markkinoilla tapahtuvaa kilpailua tuotteen piti olla lanseerattu kotimarkkinan ulkopuolella riittävän kauan aikaa sitten, jotta se olisi ehtinyt kohdata kansainvälisellä tasolla läheistä kilpailua ja jotta tämän kilpailun lopputuloksia voitaisiin arvioida. Lisäksi tapausten valintaan vaikutti olennaisesti tiedon saatavuus. Esimerkiksi Japanin markkinoilla olisi ollut läsnä satoja potentiaalisia esimerkkejä, mutta niistä tiedon kerääminen oli vaikeaa, tuotteet kilpailivat kotimarkkinallaan ja johtuen markkinan ainutkertaisesta kehitystasosta, tulosten yleistettävyyttä olisi jäänyt heikoksi.

Tutkimukseen valitut kaksi tapausta tai tapausryhmää ovat ainutlaatuisia esimerkkejä terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla käydystä kansainvälisestä kilpailusta. Tapaukset ovat myös selkeästi rajattavissa, sopivan erilaisia ja sijoittautuvat ehdottomasti terveysvaikutteisten elintarvikkeiden määritelmälliseen yläpäähän. Molemmissa tapauksissa tiedon hankintaan oli lisäksi käytettävissä kotimaisia lähteitä. Ensimmäinen tapaus on kasvistanoleja tai -steroleja sisältävien margariinien, eli suomalaisen Raision Benecolin ja monikansallisen Unileverin Flora/Becel pro.activin kilpailu. Toinen tutkittu tapaus on pikkupulloissa myytävien probioottijuomien, eli ennen kaikkea japanilaisen Yakult Honshan Yakultin ja ranskalaisen Danonen Actimelin välinen kilpailu. Molemmissa tapauksissa viitataan myös muihin tuotteiden kilpailijoihin. Erityisesti jälkimmäisessä tapauksessa käsitellään tarkemmin monikansallisen Nestlén LC¹ Go!-ta ja suomalaisen Valion LGG:tä.

²⁶ Järvenpää, E. ja Kosonen, K. 1997. s. 11.

²⁷ Saunders, M. et. al. 2000. ss. 98-99.

²⁸ Yin, R. 1994. s. 80.

2.3.2 Tapaustutkimuksen suorittaminen

Tapausten tutkiminen käynnistyi ottamalla yhteyttä sekä Valion että Raision tutkituista tuotteista vastaaviin henkilöihin taustatiedon hankkimiseksi ja lähteiden keräämiseksi. Tiedonlähteitä kysyttiin myös aihepiiristä kirjoittavien Kauppalehden ja Taloussanomien toimittajilta. Tapaustutkimuksen tiedollinen runko muodostettiin käymällä läpi tärkeimpien terveysvaikutteisista elintarvikkeista kirjoittavien ammattilaislehtien saatavilla olevat vuosikerrat tapausten kannalta olennaisella aikavälillä. Lehtihakua täydennettiin myös Internet-pohjaisella elintarvike-, ravitsemus- ja terveydenhuollon lehtiä kattavalla WebSPIRS-tietohaulla.²⁹ Tapaustutkimusta varten läpikäyty aineisto ja tarkempi tieto käytetyistä ammattilaislehdistä on koottu liitteeseen 3.

Ammattilaislehtien läpikäynnin jälkeen tutkimusta täydennettiin muodostuneeseen näkemykseen perustuvilla Internet-hauilla, yritysten vuosikertomuksilla ja tuotteiden promootiomateriaalilla sekä ammattilaisten haastatteluilla. Haastattelut tapahtuivat tutkimusprosessin eri vaiheissa: Alun haastattelut täsmensivät tutkimuskenttää ja kartoittivat olemassa olevaa tietoa. Lopun haastattelukierros keskittyi ennen kaikkea tutkittavista tapauksista luodun tietorakenteen täydentämiseen ja kyseenalaistamiseen. Tapaustutkimukseen tietoa keräävät haastattelut suoritettiin aluksi puolistrukturoituina,³⁰ jolloin haastateltavilta kerättiin oma, mahdollisimman johdattelematon versio tapahtumista ja niihin johtaneista syistä. Tämän jälkeen tietoaukkoja ja hypoteeseja testattiin syvällisillä, tapauskohtaisilla kysymyksillä. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä seitsemää eri henkilöä Valiolta, Raisio Life Sciencestä ja Kansanterveyslaitokselta.

2.3.3 Tulosten tulkinta

Tapaustutkimuksissa kerätyn tiedon analysointiin laajalti käytetty menetelmä on niin kutsuttu kuviosovitus (*pattern-matching*), jossa useat erilaiset tiedot samasta tai eri tapauksista voidaan liittää samaan teoreettiseen ehdotelmaan.³¹ Tapausten tulkinnassa on käytetty perustana kirjallisuussynteesin tuloksena luotua mallia tuotteiden kilpailusta, minkä lisäksi muita kilpailun aikana ilmenneitä seikkoja on pyritty erittelemään kilpailukentän ja kilpailukeinojen jäsentelemiseksi. Tämä on toteutettu analysoimalla ensin kumpaakin tutkittua tapausta erikseen ja lopuksi vertailemalla tapauksia toisiinsa.

Tutkimusongelman kannalta ”kuinka kilpailla menestyksekkäästi” tutkimuksen merkittävin ja ainoa varsinainen mittari liittyy tuotteiden ja niille valittujen kilpailustrategioiden menestyksen arviointiin. Kun kyseessä on kilpailutilanne, voidaan arviointia merkittävästi yksinkertaistaa jakamalla kilpailukumppanit aluksi ”voittaneeseen” ja ”hävinneeseen”, ja sitten pohtia näiden menestyksen eron

²⁹ Anon. <<http://webspirs4.prioinfo.se:8590/>>.

³⁰ Saunders, M. et. al. 2000. s. 245.

³¹ Yin, R. 1994. s. 25.

suuruutta. Vasta tämän jälkeen voidaan arvioida menestyksen yhteyttä suhteessa tehtyihin strategiaan valintoihin sekä muihin, tutkimuksen ulkopuolisiin selittäviin tekijöihin. Kilpailustrategian menestyksen mittareiksi on mainittu kirjallisuudessa markkinaosuus, kannattavuus sekä asiakastyytyväisyys tai -uskollisuus.³² Arvioitaessa tuotteiden merkitystä ulkoisesti markkinoiden näkökulmasta voidaan näiden tekijöiden yhteisenä nimittäjänä pitää tarkasteltujen tuotteiden myyntimääriä eli *kyseisellä tuotteella saavutettua liikevaihtoa*.

Markkinaosuuden määrittelyssä on vaikeutena kokonaismarkkinan rajojen määrittäminen, mikä voidaan tehdä eri lähteissä eri tavalla. Pelkkä markkinaosuus ei myöskään kerro liiketoiminnan volyymistä, minkä lisäksi ongelmia kohdataan tuotteiden ollessa läsnä useammalla eri markkinalla eri markkinaosuuksin. Kannattavuus on yritysten sisäinen ja vaikeasti ulkopuolelta arvioitava asia, mutta samalla tuotealueella sen on havaittu korreloivan myönteisesti markkinaosuuden ja myyntimäärän kanssa.^{33, 34} Myös asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus näkyvät kokonaismyynnissä, kunhan tarkasteltava ajanjakso tuotteen käyttöikään nähden riittävän pitkä. Tutkittaessa päivittäistuotteiden myyntiä vuoden mittaisissa ajanjaksoissa tämä kriteeri täyttyy helposti. Ennen kaikkea myyntimäärä on saatavilla olevan tieto, ja se sopii tutkimuksen laajuuteen. Koska kilpailutoimenpiteet vaikuttavat kuitenkin viipeellä, on tarkastelua syytä monipuolistaa arvioimalla myös myynnin jatkossa odotettavissa olevaa kehitystä.

2.4 Tutkimusote aihepiiriin

Tutkittavan teollisuudenalan ollessa vielä muotoutumaton ja tutkimukselle uusi, voidaan kilpailukentällä hahmottaa useita ja toistaiseksi epäselviä muuttujia. Täten myöskään kilpailustrategisen tutkimuksen yhteydessä ei ole mahdollista soveltaa päätöksenteoltaan yksinkertaisemmissa kilpailutilanteissa usein käytettyjä apuvälineitä, kuten peliteoriaa, skenaarioita, simulaatioita tai systeemi-ajattelua. Sen sijaan näinkin etsinnälliselle tutkimukselle paremmin soveltuvia apuvälineitä ovat erilaiset sodankäyntimallit ja viitekehukset (*frameworks*).³⁵ Tutkimuksen myös keskittyessä pysäytettyihin tai diskreetteihin hetkiin markkinoille tulon aikana ja sen jälkeen, voidaan strategiseksi tarkastelukannaksi omaksua hyvin niin kutsutulle positiointikoulukunnalle tyypillinen näkemys.³⁶

Tällöin ei kuitenkaan saa unohtaa, että kilpailukenttä jatkuvasti elää ja pyrkii vastaamaan tehtyihin toimenpiteisiin.³⁷ Niinpä tämän koulukunnan hieman staattista ajattelutapaa on syytä täydentää. Tämä

³² Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 60-63.

³³ Sharma, A. 1998. s. 885.

³⁴ Boulding, W. ja Christen, M. 2001. ss. 28-29.

³⁵ Furrer, O. ja Thomas, H. 2000. s. 620.

³⁶ Mintzberg et al. 1998. ss. 82-122.

³⁷ Hitt et al. 1999. s. 166.

on mahdollista erityisesti kilpailudynamiikan alueella, jossa kilpailijoiden reaktioita tai toimenpiteitä voidaan ennakoida. Kilpailukentän epäselvyyden takia tämä ennakointi on kuitenkin pakko rajoittaa kapealle tuotealueella ja lyhyelle aikavälille, jolloin huomioitavien muuttujien määrää voidaan merkittävästi vähentää. Parhaimmillaankin kyseisen luokan strateginen ennakointi voi luoda odotuksia kilpailijoiden pyrkimysten suunnasta, mutta ei niiden tarkasta toteutustavasta.

Vaikka tutkimuksen ensisijaisen mielenkiinnon kohteena ovat erityisesti kilpailustrategiset valinnat, tarkastelu on syytä kohdistaa mahdollisten aikomusten sijaan pelkästään näkyviin toimenpiteisiin. Niistä on saatavilla primaaria tutkimusaineistoa yritysten ja heidän kilpailijoidensa toimittamana, sekä sekundaarista aineistoa muiden havainnoitsijoiden, kuten markkina-analyytikkojen ja asiantuntijoiden taholta. Tässä tutkimuksessa on nähty viisaaksi tarkkailla toimenpiteitä suhteellisen irrallaan niihin johtaneista, tuntemattomista tavoitteista ja tyytyä vain arvioimaan mihin kyseiset toteutukset johtivat. Valintojen ohella muut seikat, kuten ulkoinen markkina tai yritysten resurssit, tarjoavat lopputuloksen arviointiin välttämätöntä lisäymmärrystä, mutta ovat sinällään tutkimuksen kannalta vähemmän mielenkiintoisia.

3 Terveysvaikutteiset elintarvikkeet

Luvussa esitellään terveysvaikutteiset elintarvikkeet osana ihmisen ruokaa ja ravintoa, käydään läpi kirjallisuudessa ja julkisuudessa esiintyvä termistö sekä määritellään tutkimuksessa tarvittavat avainkäsitteet: tavallinen ruoka, lisäarvotuote, terveysvaikutteinen elintarvike, uuselintarvike ja lääke. Samalla esitellään erilaisia terveysväittämäjärjestelmiä sekä kuvataan markkinan kokoa ja kehitystä.

"Olkoon ravinto lääkkeenne ja lääkkeenä ravintonne."

- Hippokrates Kosilainen (460-377 eaa.)

3.1 Ihmisen ravinnosta

Ihminen tarvitsee ravinnostaan monenlaisia aineita ja kemiallisia yhdisteitä. Osa näistä, kuten tietyt rasvahapot, monet vitamiinit ja kaikki mineraalit, on saatava ravinnosta sellaisenaan. Osa taas elimistö pystyy tuottamaan itse muista aineista, joskin tehottomammin. Etenkin vaihtoehtoisten lähteiden kohdalla osa yhdisteistä on paremmassa asemassa lopputulosta ajatellen, osan ollessa joko ennen muutosta tai vaikkapa sivutuotteina sen jälkeen suorastaan haitallisia elimistölle. Niinpä ruoan ja ruokavalion terveellisyydestä voidaan perustellusti esittää seuraavat lausunnot:

- (1) Tietyn fysiologis-kemiallisen funktion toteuttamiseen sopivat yhdisteet tai ravintokomponentit kuten eri rasvahapot ovat periaatteessa asetettavissa terveellisyysjärjestykseen, mutta...
- (2) ...yksittäisten elintarvikkeiden "terveellisyyttä" arvioitaessa on ravintosisältö suhteutettava muuhun nautittuun ravintoon sekä ravinnon tarpeeseen, joka vaihtelee henkilöstä toiseen.

Ravinnossa on siten kyse kokonaisuudesta, jonka optimointi olisi teoriassa mahdollista, mutta käytännössä varsin hankalaa. Tämä muuttuu mahdottomaksi viimeistään liitettäessä ruokaan ravinnon ulkopuolisia arvoja kuten maku, suutuntuma ja ulkonäkö. Tämän lisäksi ruoalla on vielä abstraktimpia arvoja, kuten vaikutus nauttijansa imagoon sekä jopa kulttuurilliseen identiteettiin.

3.1.1 Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden synty

Länsimaisista ihmisistä valtaosa on muuttanut viime vuosina ruokavaliotaan terveellisempään suuntaan. Asenteet ovat kehittyneet 1980-luvulle tyypilliselle kevyttuotteiden ajattelutavasta terveydelle suoraanaisesti hyväksi oleviin tuotteisiin.³⁸ Perinteisen ravitsemusneuvojen korostaman tasapainoisen ruokavalion lisäksi mielenkiinto on nykyään suuntautunut ravintoon, jossa eliniänodotetta tai elämänlaatua voidaan parantaa lisäämällä terveysvaikutteisia ainesosia jo valmiiksi tasapainotettuun

³⁸ Stipp, D. 1998.

ruokavalioon.^{39, 40} Etsityt terveysvaikutukset eivät välttämättä ole myöskään yleisiä, vaan yksilöityjä tietyn tyyppisille ihmisille.⁴¹ Lisäksi osa vanhoista tai tavallisista ruokakategorioista, kuten esimerkiksi appelsiinimehu ja aamiaismurot, ovat muuttumassa varsin nopeasti kohti ravinnerikastettua suuntaa, jossa niihin on lisätty mineraaleja ja vitamiineja yli luonnollisen ravintosisällön.⁴² Sinänsä suhtautumisen ruokaan, tai ainakin sen mahdollisuuksiin, voidaan katsoa muuttuneen merkittävästi.⁴³

Varsinaisten terveysvaikutteisten elintarvikkeiden katsotaan yleisesti syntyneen Japanissa 1980-luvulla. Alkuperäisen termin ”funktionaalinen elintarvike” käytöstä kuitenkin luovuttiin jo 1990-luvun alussa lanseerattaessa julkishallinnon myöntämä terveysvaikutteisen elintarvikkeen FOSHU-merkki (*foods for specified health use*). Vaikka terveysvaikutteiset elintarvikkeet ovatkin sittemmin levinneet ympäri maailman korkean elintason maihin, voidaan Japanin sanoa pysyneen alkuajoista lähtien maailman selvästi kehittyneimpänä terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinana. Nykyään Japanissa myytävistä tuotteista tuhansilla voidaan katsoa olevan ravinnollisen merkityksen ohittavia terveydellisiä hyötyjä.⁴⁴

3.2 Termistö ja määritelmät

3.2.1 Funktionaalinen vai terveysvaikutteinen elintarvike?

Terveysvaikutteisista elintarvikkeista käytetään useimmiten rinnakkain termiä ”funktionaaliset elintarvikkeet” mukaillen suoraan englanninkielistä vastinetta (*functional food*). Koska kuitenkin kaikella ruoalla voidaan katsoa olevan yksi tai useampia fysiologisia funktioita, ei termi kerro riittävän tarkasti, mistä on kysymys.⁴⁵ Ruokavaliota tasapainottamalla ja varmistamalla kaikkien tarvittavien ravinteiden riittävä saanti voitaisiin ihmisen nauttima ravinto rakentaa palvelemaan elimistön ideaalisen tehokasta toimintaa. Tällöin ruoka palvelisi täydellisesti omaa funktiotaan, eli ihmisen ravitsemista. Tämä näkemys ravinnon mahdollisuuksiin on silti liian kapeakatseinen ruoasta ollessa mahdollista tehdä oikeasti terveysvaikutteista tai jopa terapeutista.

Varsinaisen *terveysvaikutteiseksi* elintarvikkeita on mielekästä kutsua vasta, kun niillä saavutetaan sellaisia myönteisiä terveysvaikutuksia, jotka eivät liity elimistön synnynnäiseen tai vallitsevaan tilaan. Esimerkkejä näistä ovat ruoan mukana nautittavat suoliston bakteerikantaa muokkaavat probiootit, kolesterolia alentavat kasvistanolit tai verenpainetta laskevat peptidit. Puhuttaessa ruoan muusta kuin

³⁹ Euromonitor. 2000. s. 1.

⁴⁰ Gibson, G. ja Williams, C. (toim.) 2000. ss. 1-2, 11, 89.

⁴¹ Berry, D. 2000.

⁴² Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 12.

⁴³ Klotzbach-Shimomura, K., 2001.

⁴⁴ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 9.

⁴⁵ Valio. 2000. s. 3.

ravinnollisesta vaikutuksesta astutaan selvästi lähemmäksi lääkkeiden perinteistä toimikenttää. Silti rajanvetoon ei kannata takertua,⁴⁶ etenkin, kun useat fysiologiset mekanismit ja eri ravinteiden yksityiskohtaiset tehtävät ovat usein vielä tuntemattomia.

3.2.2 Rinnakkaistermistöä

Funktionaalisten ja terveysvaikutteisten elintarvikkeiden ohella etenkin englanti tuntee aihepiirin ympäriltä vielä koko joukon eksoottisempiakin termejä. Näitä ovat ainakin ”*nutraceuticals*”, ”*designer foods*”, ”*pharmafoods*”, ”*medifoods*” ja ”*vitafoods*”. Näistä termi ”terveysravinne” (*nutraceutical*) on selvästi yleisimmin käytössä, viitaten lähteestä riippuen eri kohtiin harmaata aluetta lääkkeen ja elintarvikkeen välimaastossa.^{47, 48} Näiden termien ohella esiintyy joukko nimityksiä, jotka pyrkivät korostamaan eroaan varsinaisesta ruoasta tai muuntelemattomasta, perinteisestä alkuperäistuotteesta. Esimerkkeinä ensimmäisestä voidaan mainita ”ruokavalion täydentäjät” (*dietary supplements*) ja jälkimmäisestä ”ravinnerikastetut ruoat” (*fortified foods*).⁴⁹ Käsitteentää hämärtävät myös silloin tällöin mukaan sotketut luontaistuotteet tai yrttivalmisteet.⁵⁰

3.2.3 Yleisiä määritelmiä

Eri auktoriteeteilta on saatavissa varsin erilaisia määritelmiä terveysvaikutteisille elintarvikkeille. Suurimmat erot löytyvät määritelmien tarkkuudesta, tämän koskiessa myös varsin perustavanlaatuisia asioita, kuten ovatko terveysvaikutteiset elintarvikkeet tarkoitettu terveille vai sairaille ihmisille, vai molemmille. Tarkemmissa määritelmissä voidaan tehdä ero lisättyjen eli ulkoisten (*extrinsic*) ainesosien ja ruoassa jo ennestään läsnä olleiden eli sisäisten (*intrinsic*) ainesosien välillä.⁵¹

Suosituksen American Dietetic Associationin määritelmän mukaan terveysvaikutteinen elintarvike on ”mikä tahansa muokattu ruoka tai ruoan ainesosa, joka voi tuottaa terveyshyötyä ylitse perinteisesti sisältämiensä ravinteiden.”⁵² Määritelmä on lähes identtinen U.S. Institute of Medicine ja American Health Associationin määritelmien kanssa. British Journal of Nutrition on Functional Food Science in Europeen mukaan ruokaa voidaan kutsua terveysvaikutteiseksi jos se ”...sisältää jonkin raaka-aineen, joka vaikuttaa suotuisalla tavalla kohdennetusti yhteen tai useampaan elintoimintoon.” Termiä voidaan

⁴⁶ Gibson G. ja Williams, C. 2000. s. 11.

⁴⁷ Sloan, E. 1999.

⁴⁸ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 6.

⁴⁹ *ibid.* s. 12.

⁵⁰ Rosendahl, I. 1994.

⁵¹ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. ss. 11-12.

⁵² *ibid.* s. 5.

käyttää myös elintarvikkeista, joista potentiaalisesti haitallinen komponentti on poistettu teknologisin keinoin.⁵³

3.2.4 Oma määritelmä ja luokittelu

Lainsäädäntö ja viralliset määritelmät laahaavat aina innovaation ja kehityksen jäljessä, ja elintarvikealalla tämä jälkijättöisyys on paikoitellen ollut yli vuosikymmenen suuruinen.⁵⁴ Myös EU:ssa on asiasta ollut pitkään valmisteilla direktiivi,⁵⁵ jota odotellessa lieenee tarkoituksenmukaisinta ja viisainta käyttää määritelmänä Euroopassa vallitsevaa konsensusta. Sen mukaan terveysvaikutteiset elintarvikkeet

- ovat tavanomaista tai jokapäiväistä ruokaa
- syödään osana normaalia ruokavaliota
- sisältävät vain luonnollisia ainesosia (ei-synteettisiä molekyylejä), joita kyseisessä ruoassa ei normaalisti ole läsnä, tai joita esiintyy pienemmissä konsentraatioissa tai määrissä
- tuottavat positiivinen vaikutuksen tiettyyn ruumiintoimintoon tai -toimintoihin ylitse pelkän ravitsemuksellisen arvon
- voivat potilaasta riippuen parantaa hyvinvointia, terveyttä ja/tai vähentää taudin riskiä tai tuottaa terveysvaikutuksia, jotka parantavat elämänlaatua fysikaalisesti, psykologisesti tai käyttäytymisellisesti
- kantavat oikeutetun ja tieteeseen perustuvan terveysväittämän⁵⁶

Tämän määritelmän ohella on syytä täsmentää tutkimuksessa käytetty luokittelu muiden, läheisten kategorioiden suhteen. Määritellyt kategoriat on esitetty taulukossa 1. Huomionarvoista on, että tämän määritelmän mukaan terveysvaikutteisuus on liitetty johonkin ylimääräiseen, korostettuun tai lisättyyn, eivätkä siten ”kevyt”- eli ”vähemmän huono” -elintarvikkeet täytä terveysvaikutteisen elintarvikkeen edellytyksiä. Myös puhuttaessa ravintosisältöön liittymättömistä fysiologisista vaikutuksista termin alle voitaisiin lukea kahvi ja energijuomat kuten Red Bull ja Battery. Silti niidenkään tapauksessa ei silti voitane puhua todellisen *terveyden* edistämisestä.⁵⁷

⁵³ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 9.

⁵⁴ Gibson G. ja Williams, C. 2000. s. 29.

⁵⁵ Euromonitor. 2000. s. 20.

⁵⁶ Gibson G. ja Williams, C. 2000. s. 14.

⁵⁷ Euromonitor. 2000. s. 2.

Taulukko 1: Tutkimuksessa käytetty elintarvikkeiden luokittelu ^{58, 59}

Käsite	Määritelmä
Elintarvike / Ruoka	Tavallinen, jo aikaisemmin käytössä ollut tuote, tavanomainen, aito ruoka. Pitää sisällään juomat, valmisruoat ja ruoka-aineet sekä ruoan lisukkeet.
Ravinnerikastettu elintarvike / lisäarvotuote	Elintarvike, (1) johon on lisätty yleisesti ihmisen tarvitsemia hivenaineita, kuten kalsiumia, vitamiineja tai muita ravinteita, TAI (2) josta on vähennetty jotain potentiaalisesti haitallista ainetta, kuten suolaa tai laktoosia.
Terveysvaikutteinen elintarvike	Elintarvike, jonka tiettyä, sisäistä komponenttia korostettu tai lisätty muualle, kuten esimerkiksi toiseen tavalliseen elintarviketuotteeseen, ja jolla on uudessa muodossaan täsmällisiä, kliinisellä tutkimuksella osoitettuja terveyshyötyjä.
Uuselintarvike	Elintarvike, johon on lisätty kokonaan uusi, aiemmin siinä tai muissa elintarvikkeissa tuntematon, ulkoinen molekyyli.
Lääke	Täysin vieras, ravinnosta aikaisemmin löytymätön molekyyli joka nautitaan sellaisenaan tai ei-elintarvikemaisen kantaja-aineen, kuten tablettien mukana.
Muut	Luomutuotteet, yrttivalmisteet, vitamiinipuristeet, rautatabletit, geneettisesti muunnellut organismit ja muut vastaavat edellisiin kuulumattomat tuoteryhmät.

3.3 Hyväksymismenettelyt ja terveysväittämät

Terveysvaikutteisen elintarvikkeen markkinoinnille ja menestykselle olennaisia ovat tuotteen terveysväittämät (*health claims*). Terveysväittämä tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tuotteen terveyttä edistävästä vaikutuksesta saa viestiä esimerkiksi mainoksissa tai tuotteen pakkaukseen painamalla.⁶⁰ Terveysväittämä on olennaisesti eri asia kuin ravitsemusväittämä tai ravintosisältö, jotka ottavat kantaa vain siihen, mitä tuote pitää sisällään tai mistä se koostuu.

Järjestäytyneissä yhteiskunnissa usein myös mainonta on kontrolloitua näkyen esimerkiksi tupakka-mainonnan kiellossa. Suomessa terveysväittämiä kontrolloi syksyllä 2001 muuttunut elintarvikelaki. Sen mukaan sairauden ehkäisemiseen, hoitamiseen tai parantamiseen liittyvät väitteet ovat kiellettyjä. Toisaalta voidaan esittää väite, joka liittyy sairauden riskin vähentämiseen, joskin tällöinkin viesti pitää muotoilla välilliseksi.⁶¹ Suomessa yritykset ovat lainsäädännöstä johtuen olleet pakotettuja käyttämään jopa mitä epätieteellisimpiäkin kiertoilmaisuja, kuten ”Pelastajabakteeri laittaa elimistön konnat kuriin” sen sijaan, että ne voisivat todeta tuotteen esimerkiksi ”vähentävän lasten allergioita keskimäärin 20 %” tai ”laskevan asystolista verenpainetta 10 mmHg kahdessa kuukaudessa”.

⁵⁸ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 5.7.2002.

⁵⁹ Pajuelo, R. 2001. ss. 22-27.

⁶⁰ Gibson, G. ja Williams, C. (toim.) 2000. ss. 19-21.

⁶¹ Tolvanen, V. 2002. s. 13.

Toistaiseksi Japani on ainoa maa, jossa on saatu aikaiseksi virallinen, standardoitu ja kattava määritelmä terveysvaikutteisille elintarvikkeille.⁶² Tosin muodollisia terveysväittämiä on jo joissain maissa, kuten Yhdysvalloissa. Paikallinen FDA (*Food and Drug Administration*) voi myöntää yleisiä terveysväittämiä koskien tietynlaisen ruokavalion edullisuudesta tiettyjen tautien estämiseksi.⁶³ Toistaiseksi väittämiä annetaan 15 eri ruoka-ainekategoriasta, kuten soijaproteiinista ja kalojen rasvahapoista.⁶⁴ Euroopan maista vastaava järjestelmä on vasta Ruotsilla, missä terveysväittämiä annetaan kahdeksaan sairauteen tai niiden riskitekijään, jotka voidaan yhdistää ruoan koostumukseen.⁶⁵

Eri maissa käytössä olevien terveysväittämien voidaan luokitella olevan

- geneerisiä, jotka liittävät tietyn ravinteen tai komponentin tiettyyn tautiin tai fysiologiseen tilaan *osana kokonaisruokavaliota*.
- elintarvike- tai ainesosakeskeisiä, jotka liittävät *tietyn elintarvikkeen tai ainesosan suoraan* tiettyyn fysiologiseen tilaan tai tautiin.
- tuotespesifisiä, jotka ilmoittavat *tuotteen kokonaisuutena* suojaavan tietyltä taudilta sen todennäköisyyttä pienentämällä tai toimimalla suoranaisena hoitona.⁶⁶

Varsinaisten terveysväittämien ohella tuotteen terveellisyydestä voivat viestiä puolueettoman kolmannen osapuolen sertifioinnit tai takeet. Tällaisen tarjoaa esimerkiksi Suomessa vuonna 2000 lanseerattu Suomen Sydänliiton ja Suomen Diabetesliiton Sydänmerkki,⁶⁷ joka voidaan anomuksesta myöntää eri tuotekategorioiden sydänystävällisimmälle tuotteelle. Hiljattaisen tutkimuksen mukaan noin neljännes kuluttajista ilmoitti tekevänsä elintarvikevalintoja Sydänmerkin perusteella ainakin satunnaisesti, merkin oltua olemassa vasta kaksi vuotta.⁶⁸ Kyseistä merkkiä voidaan siis pitää laatusertifikaattiin tai ympäristömerkkiin verrattavana kilpailuedun lähteenä.

Osaltaan merkin suosio vain todistaa kuluttajien tarvetta kunnolliselle järjestelmälle, jonka puute on myös Suomessa mahdollistanut terveysvaikutuksiltaan kyseenalaisten tuotteiden tuomisen markkinoille ja mainostamisen näennäisen terveysvaikutteisina. Suurimpana ryhmänä ovat juuri erilaiset ravinnerikastetut tuotteet. Tämä kehitys on saanut kuluttajat närkästymään ja hämilleen sekä kääntänyt median pääsääntöisesti koko tuotealuetta vastaan.^{69, 70, 71} Tällä hetkellä kuitenkin terveysväittämät

⁶² Yamaguchi et al. <<http://www.functionalfoods-japan.com>>.

⁶³ Howe, P. 2000. s. 109.

⁶⁴ Jones, P. 2002. ss. 1556-1557.

⁶⁵ Anon. 2002b. s. 6.

⁶⁶ Euromonitor. 2000. s. 4.

⁶⁷ Anon. <<http://www.sydanmerkki.fi>>.

⁶⁸ Anon. <<http://www.sydanmerkki.fi/uutisia/ajankohtaista.asp>>.

⁶⁹ Bergman, T. 2000. s. 5.

⁷⁰ Anon. 2002a. ss. 18-23.

voidaan yleisesti jakaa kolmeen portaaseen: Valtion ja yhteiskunnan takaamat väittämät, riippumattomien tahojen väittämät sekä yritysten omat terveystväittämät. Näistä useimmilla markkinoilla on käytössä vasta kaksi jälkimmäistä. Erilaisia terveystmerkkejä on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2: Japanin FOSHU-merkki, Suomen Sydänmerkki ja Valion oma terveystmerkki

3.4 Markkinan koko ja kehitys

Arviot terveystvaikutteisten elintarvikkeiden maailmanlaajuisista markkinoista vaihtelevat erittäin paljon. Syy tähän on epäilemättä termin käyttäjästä riippuva määritelmä, eli mitä kategorian sisälle luetaan.^{72, 73} Kokonaisarviot terveystvaikutteisten elintarvikkeiden maailmanmarkkinoista vaihtelevat runsaasti, useimpien lähteiden asettaessaan kuitenkin vuosittaisen liikevaihtoarvionsa välille 4 - 8 mrd. \$ vuodessa. Leatherhead Food RA:n arvioi Euroopan osuuden ollessa siitä noin 1,5 mrd. \$.⁷⁴ Toisen arvion mukaan taas tämä arvo saavutettaisiin jo yksin kolmella suurimmalla Euroopan markkinalla.⁷⁵ Huimin arvio on varmastikin alaa tutkivan Euromonitorin, jonka esitys maailman markkinoiden arvoksi vuonna 2000 oli huimat 31 mrd. \$, josta Euroopan osuus on 17, 4 % ja Suomen 3,1 % eli noin miljardi dollaria.⁷⁶

Luotettavimmat arviot markkinan suuruudesta saadaan Japanista, jossa FOSHU-määritelmä helpottaa arviointia huomattavasti. Japanin vuoden 2002 FOSHU-markkinoiden kooksi on arvioitu yhteensä 3,4 mrd. \$ markkinan tuplaannuttua viiden viime vuoden kuluessa.⁷⁷ Nykyään merkinnän on saavuttanut 288 tuotetta, mutta kaikista terveystvaikutteisina myydyistä tuotteista merkintä on vain noin 10 - 30 prosentilla.^{78, 79} Osaltaan järjestelmän selkeys on varmastikin edesauttanut Japanin terveystvaikutteisten

⁷¹ Mikkonen, M. 2002. C16.

⁷² Anon. 1999.

⁷³ Gibson, G. ja Williams, C. (toim.) 2000. s. 2.

⁷⁴ Angus, F. ja Miller, C. (toim.) 2000. ss.14-15.

⁷⁵ Anon. <<http://just-food.com/store/category.asp?cat=functional>>.

⁷⁶ Euromonitor. 2000. ss. 66, 95, 128.

⁷⁷ Yamaguchi et al. <<http://www.functionalfoods-japan.com/>>.

⁷⁸ Euromonitor. 2000. s. 49.

⁷⁹ Strategic Analysis Inc. 2001. s. 11

elintarvikkeiden markkinan kehittymistä. Toisaalta myös Itä-Aasian maiden vahvat perinteet sairauksien hoitamisessa ravinnon avulla ovat antaneet vahvan pohjan kasvulle.⁸⁰

Asiantuntijoiden yksimielisyys on vahvempaa arvioitaessa markkinoiden kasvuvauhtia. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoiden on esitetty kasvavat tasaisesti, maakohtaisen kasvun ollessa noin 8 - 14 % vuodessa.⁸¹ Silti varmaa on, että terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinat ovat maailmalla murto-osa koko elintarvikemarkkinoista,⁸² ja niiden voidaan myös odottaa näyttelevän marginaalista osuutta suurimmassa osassa Euroopan valtioista vielä vuosikaudet kehityksen ollessa voimakkaan riippuvainen ajanmukaisesta lainsäädännöstä ja kuluttajien asennoitumisesta terveysvaikutteiseen ruokaan.

⁸⁰ Xu, Y. 2001.

⁸¹ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 11.

⁸² Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. ss. 31-32.

4 Markkinoiden valinta ja niille eteneminen

Luku käsittelee kansainvälisen liiketoiminnan teoriaa ja sen peruslähtökohtia tuotteen myymisen näkökulmasta. Luvussa esitellään yleisiä periaatteita markkinoiden analysoimisessa, niiden arvottamisessa sekä markkinoille etenemistavan ja -järjestyksen valinnassa. Markkinoille etenemistavoista keskitytään syvällisemmin lisensointiin. Lopuksi esitellään yksittäiselle markkinalle tulon peruskäsitteet sekä liiketoiminnan käynnistymiseen tarvittava tuotteen läpilyönti.

”Olemme valmiita menemään Helvetin porteille – mutta emme edemmäs.”

-paavi Pius VII (1742-1823) sopimuksesta Napoleonin kanssa

4.1 Kansainväliset elintarvikemarkkinat

4.1.1 Yritysten kansainvälistyminen

Maailman talous on vakaasti kansainvälistymässä, ja kansainvälisen kaupan kasvua on viime vuosina entisestään kiihdyttänyt rajoitteiden poistuminen sekä uusien vapaakauppa-alueiden muodostaminen.⁸³

⁸⁴ Yrityksen motiivit suunnata toimintaa kotimarkkinoidensa ulkopuolelle voidaan luokitella proaktiivisiin eli yrityksen sisäisiin tai reaktiivisiin eli ympäristön muutoksiin vastaaviin motiiveihin.⁸⁵ Esimerkkeinä näistä voidaan mainita voiton kasvattaminen, verohyödyt ja suuruuden ekonomia sekä toisaalta kilpailupaine, laskeva kotimarkkinan kysyntä tai riskin hajauttaminen. Yritysten kansainvälistymisellä tarkoitetaan tässä yhteydessä tuotteiden myymistä ulkomaille, eikä esimerkiksi sieltä uusien tuotannon tekijöiden, kuten raaka-aineiden tai työvoiman, etsimistä.

Tällöin kansainvälisistä markkinoista puhuttaessa ei ole kyse vain lukumääräisesti isommasta asiakaspotentialista, vaan myös uusista ja mahdollisesti jopa nykyisiä kannattavammista asiakasryhmistä.^{86, 87} Kansainväliset markkinat ovat kuitenkin selvästi tehottomampia ja siksi vähemmän houkuttelevia kuin kotimaiset. Tähän ovat syinä vieras toimintaympäristö, heikompi hallittavuus, kilpailijoiden paremmat mahdollisuudet väärinkäytöksiin sekä tariffien että tullien tuomat viivytykset ja kustannukset. Lisäksi kansainvälisillä markkinoilla toimiminen on sinänsä paljon epävarmempaa ja vaatii yrityksiltä sekä resursseja että osaamista, joita aina ei ole käytettävissä.⁸⁸

⁸³ Czinkota, M. et al. 1996. ss. 7-9.

⁸⁴ Whittington, R. 2001. s. 89.

⁸⁵ Czinkota, M. et al. 1996. s. 403.

⁸⁶ Bennett, R. 1995. ss. 17-18.

⁸⁷ Bradley, F. 1991. ss. 40-48.

⁸⁸ Whittington, R. 2001. s. 91.

4.1.2 Elintarvikemarkkinat

Elintarvikemarkkinoiden tapauksessa vaikeuttavien tekijöiden listaan voidaan lisätä vielä maasta toiseen vaihtelevat hyväksyntämenettelyt sekä kuluttajansuoja-asiat. Toisaalta elintarvikkeiden vientiä on estänyt myös etenkin tuoretuotteiden nopea pilaantuminen ja alhainen kate / paino tai tilavuus - suhde. Merkittävimmät tekijät ovat kuitenkin luultavasti olleet paikalliset makutottumukset ja kotimaisuuden arvostaminen. Paikallisten elintarvikkeiden asema on monissa Euroopan maissa viime aikoina jopa parantunut lukuisten ulkomaisten elintarvikeskandaalien johdosta. Niinpä huolimatta jatkuvasti etenevästä globalisaatiosta valtaosa maailmalla syödystä ruoasta on edelleen alueellisesti tuotettua, ja kansainvälistä vientiä elintarviketeollisuudessa tapahtuu suhteellisen vähäisessä määrin.⁸⁹

Elintarvikemarkkinat – kuten monet muutkin kuluttajatuotemarkkinat – ovat samalla muuttuneet yhä sirpaloituneemmiksi asiakassegmenttien koon pienentyessä ja määrän kasvaessa. Kuten maailmanlaajuisessa talous- ja yhteiskuntakehityksessä yleensä, myös elintarvikkeissa alueelliset erot tuntuvat pääosin jatkuvasti lisääntyvän niin maiden välillä kuin myös niiden sisällä.⁹⁰ Vaikka eräät segmentit ovatkin kansainvälisellä tasolla alkaneet yhä enemmän muistuttaa toisiaan,⁹¹ ovat elintarvikeyritykset nähneet tarpeelliseksi vastata paikallisiin oloihin ja makuihin yhä paremmin.⁹²

4.2 Peruskysymykset

Ulkomaisille markkinoille eteneminen voidaan katsoa edustavan joko markkinoiden kehittämis- tai diversifikaatiostrategiaa, joiden ensisijaisena tavoitteena on joko tarjota yritykselle mahdollisuus kannattavaan kasvuun tai vähentää riippuvuutta yhdestä tuotealueesta ja markkinasta.^{93, 94} Kansainvälistymispäätöksen yhteydessä yritys kohtaa välittömästi kaksi perustavanlaatuista strategista kysymystä:⁹⁵

- | | |
|--|----------------------------------|
| (1) Mille markkinoille osallistua? | eli ”markkinavalintakysymyksen” |
| (2) Miten edetä kyseisille markkinoille? | eli ”markkinoillemenokysymyksen” |

Vaikka kysymykset on tässä esitetty erillään, niiden on sanottu olevan erottamattomasti sidoksissa toisiinsa ilman, että kumpaankaan voidaan toisesta riippumatta vastata.⁹⁶ Silti ajatusrakennelmaa voidaan selventää merkittävästi erottamalla toisiinsa kietoutuneet ongelmakohdat. Samalla on tosin

⁸⁹ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 25.

⁹⁰ Halweil, B. ja Nierenberg, D. <<http://www.worldwatch.org/topics/food.html>>.

⁹¹ Hitt, M. et al. 1999. s. 132.

⁹² Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 16.

⁹³ Hitt, M. et al. 1999. s. 297.

⁹⁴ Kotler, P. 2002. s. 100.

⁹⁵ Bradley, F. 1991. ss. 274-275.

muistettava kysymysten ongelmakenttien lukuisat yhtymäkohdat ja ratkaisuprosessien jatkuva vuorovaikutus. Tutkimuksen ydinalueella, kansainvälisessä kilpailustrategiassa, yritys joutuu vastaamaan näiden jälkeen kahteen lisäkysymykseen edetessään tuotteellaan uudelle markkinalle:

(3) Miten ajoittaa markkinoille eteneminen? eli ”ajoituskysymykseen”

(4) Miten asemoida ja differoida tuote? eli ”kilpailukysymykseen”

Nämä kysymykset on perinteisesti luettu kansainvälistymisstrategian ulkopuolelle ja sijoitettu yleisen kilpailustrategian alle. Silti kansainvälistymisen suhteen tehdyt valinnat vaikuttavat merkittävästi niiden jälkeisiin kilpailustrategian kysymyksiin.⁹⁷ Oletettaessa nämä perusvalinnat tehdyiksi, muodostuu niiden pohjalta rajoitettu lähtöasetelma ajoitus- ja kilpailukysymykseen vastaamiseksi. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kuinka nopeasti eri markkinoille voidaan edetä tai kuinka paljon tuotetta täytyy muunnella markkinoita varten. Tämä on myös havaittu kirjallisuudessa, mutta samalla on todettu kasvuvaiheessa olevien tuotteiden kansainvälistymispäätösten olevan tyypillisesti jokseenkin itsenäisiä, ilmeisesti koettaen vain saada uuden tuotteen mahdollisimman nopeasti markkinoille.⁹⁸

4.3 Markkinavalinta

Markkinavalintakysymys on yrityksen kannalta merkittävä ennen kaikkea kahdesta syystä: Ensinnäkin yrityksen tuotteille on olemassa aina vain rajoitetut markkinat, joiden kannattavuus voi lisäksi vaihdella merkittävästi volyymin ja kilpailun mukaan markkinalta toiselle. Toisekseen yrityksen käytettävissä olevat resurssit ovat aina rajalliset, ja ne kannattaa käyttää siinä järjestyksessä, missä niiden avulla on saatavissa suurin kokonaistuotto.

4.3.1 Markkina-analyysin suorittaminen

Markkinoiden valintaan vaikuttavat lukuiset tekijät, ja näiden analysointiin on kehitetty runsaasti työkaluja. Pelkistetyimmillään eri markkinoiden houkuttelevuus voidaan arvioida odotusarvona, jossa tekijöinä ovat tavoiteltu ”palkinto” kuten markkinapotentiaali ja sen saavuttamisen todennäköisyys. Jokaisen markkinan houkuttelevuus voidaan sitten muodostaa näiden tekijöiden yksinkertaisena tulona.

$$E[X_i] = MP_i \cdot P(\text{success})_i$$

Markkinakysyntä tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle on Kotlerin mukaan kokonaisvolyyymi, jonka tietty asiakasryhmä ostaa tietyllä maantieteellisellä alueella tietyn ajanjakson aikana tietyssä markkinointi-

⁹⁶ Koch, A. 2001.

⁹⁷ Bennett, R. 1995. s. 59.

⁹⁸ Dugal, S. ja Schroeder, J. 1995. ss. 39, 42.

ympäristössä yhdessä tietyn markkinointiohjelman kanssa.⁹⁹ Tämä kysyntä ei tyypillisesti ole vakio, vaan funktio, johon voidaan vaikuttaa. Markkinapotentiaali voidaan määrittää tämän kysyntäfunktion maksimina eli raja-arvona, jota kysyntä lähestyy yrityksen markkinointipanostusten lähestyessä ääretöntä. Markkinapotentiaalista on vakiona siten helpompi puhua kuin olosuhteiden mukaan muuttuvasta kysynnästä.

Markkinoiden houkuttelevuuden tai potentiaalin arviointiin voidaan, ja on suotavaa, käyttää useampia muuttujia kuin pelkästään asiakkaiden määrää. Näitä voivat olla kunkin maantieteellisen markkinan bruttokansantuote, ostovoima, asukasluku ja esimerkiksi tietystä sairaudesta tai vaivasta kärsivien ihmisten osuus. Muutoksen tai tulevaisuuden ennustamiseksi voidaan käyttää lisäksi erilaisia derivaattoja, joista esimerkkeinä mainittakoon talouskasvu, väestöpyramidin kehitys, inflaatio tai näiden muutoslukujen viimeaikainen muutos. Kasvunäkemyksen merkitystä korostaa se, että kasvavalla markkinalla kunkin markkinaosuusprosentin voidaan odottaa tuottavan jatkossa enemmän.^{100, 101}

Onnistumisen todennäköisyyttä on usein vaikeampi arvioida kuin potentiaalia, koska siihen vaikuttaessa monet hankalasti selvitettävät tai kvantifioitavat elementit, kuten lait ja säännökset, olemassa olevat partneri- ja suhdeverkostot, kilpailu ja kulttuuri. Useimmiten yritykselle voidaan kuitenkin olettaa olevan helpointa pärjätä omaa kotimarkkinaa muistuttavassa ympäristössä, jolloin asiakastuntemus, kokemus ja toimintatavat ovat suoraan kopioitavissa uudelle markkinalle. Niinpä markkinoiden samankaltaisuutta voidaan pitää merkittävänä selittäjänä niillä menestymiseen. Markkinoiden eroavaisuuksien tarjoavat puolestaan yritykselle merkittäviä haasteita.^{102, 103} Markkinoiden välisten erojen suuruutta voidaan arvioida monella tavalla, kuten kulttuurillisten, hallinnollisten, maantieteellisten ja taloudellisten seikkojen avulla.¹⁰⁴

4.3.2 Markkinavalintaprosessit

Useimpien yritysten markkinavalintaprosessin käsitetään sisältävän yleensä kolme tai neljä askelta.¹⁰⁵ Itse vaiheet voivat olla esimerkiksi ”alustava tarkastelu - markkinapotentiaalin selvittäminen - oman osuuden arviointi” tai ”läpikäynti - identifiointi - valinta”. Kaiken kaikkiaan markkinavalintaprosesseja lienee tosin yhtä paljon kuin kansainvälisesti operoivia yrityksiäkin, eikä niiden yksityiskohtiin kannata tämän tutkimuksen laajuudessa paneutua.

⁹⁹ Kotler, P. 2002. ss. 145-146.

¹⁰⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 251-254.

¹⁰¹ Bennett, R. 1995. s. 52.

¹⁰² Daniels, J. ja Radebaugh, L. 1989. ss. 496-499.

¹⁰³ Bradley, F. 1991. s. 85.

¹⁰⁴ Ghemawat, P. 2001.

¹⁰⁵ Koch, A. 2001.

Sen sijaan markkinoiden valintaan on esitetty kaksi yleisempää lähestymistapaa: (1) opportunistinen ja (2) systemaattinen valintatapa.¹⁰⁶ Opportunistinen valintatapa pyrkii hyödyntämään kansainväliset mahdollisuudet niiden ilmaantumisjärjestyksessä tavoitellen nopeita ja suurimpia hetkellisiä voittoja. Systemaattinen tapa käy läpi kaikki vaihtoehdot tasapuolisen prosessin mukaisesti, ja pyrkii kokonaishyödyn kannalta parhaaseen lopputulokseen. Bennett esittää varsin samanlaista, ylläkuvattuun markkina-analyysiin perustuvaa valintatapaa, jossa markkinat järjestetään joko potentiaalin tai helppouden mukaan.¹⁰⁷ Markkinoiden perusyksikköinä on usein tarkoituksenmukaisinta käyttää kansallisvaltioita, mutta kaupan vapautuessa on yhä useammin syytä tutkia pikemminkin rajojen yli levinneitä kulttuuri- ja kielialueita.

4.4 Markkinoille eteneminen

Markkinoillemenokysymys nähdään kirjallisuudessa varsin erilaisissa yhteyksissä, ja sen alle luetaan joskus osa muista peruskysymyksistä, kuten ajoitus tai markkinavalinta. Joskus taas kysymyksen on katsottu jakaantuvan kahtia: Ensinnäkin valintaan vientitavasta, eli kuinka saada tuotteet ulos kotimarkkinoilta, ja valintaan etenemistavasta, eli kuinka edetä sisään vieraalle markkinalle. Tässä tutkimuksessa markkinoille menon katsotaan yksinkertaisesti käsittävän kaikki tarvittavat vaiheet tuotteen saamiseksi kohdemarkkinalle.

4.4.1 Strategioiden perusjako

Lambkinin ja Dayn mukaan yritys voi kansainvälisille markkinoille edetessään joko konsentroida eli keskittää tai diversifioida eli hajauttaa resurssinsa.¹⁰⁸ Tämä voi liittyä maantieteellisesti palveltuihin markkinoihin, käytettyihin teknologioihin, tuotettuihin tuotteisiin tai yhdistelmään näistä kolmesta ulottuvuudesta. Varhaisemmat ja tässä tapauksessa ehkä kuvaavammat nimet löytyvät Ayalin ja Zifin vuonna 1979 julkaisemasta artikkelista nimillä *penetraatio-* ja *kermankuorintastrategia*.¹⁰⁹

Kermankuorintastrategian tarkoituksena on pitää kannattavuus ja tuotto korkeina sitoen samalla mahdollisimman vähän resursseja. Tämä johtaa useimmiten vientiin tai lisensointiin, ja strategian menestys riippuu suuresti agenttien, jakelijoiden ja lisenssinsaajien valinnasta. Penetraatiostrategia käyttää runsaammin tai ainakin keskitetyemmin resursseja pyrkien tunkeutumaan syvälle harvoille ja valituille markkinoille. Tämä voi olla tarpeen esimerkiksi riittävän markkinaosuuden ja yleisyys-hyötyjen (*network effects*) saavuttamiseksi tai edellytys tarvittavien investointien kannattavuudelle.

¹⁰⁶ Bradley, F. 1991. ss. 214-218, 232.

¹⁰⁷ Bennett, R. 1995. s. 50.

¹⁰⁸ Lambkin, M. ja Day, G. 1989. s. 4.

¹⁰⁹ Ayal, I. ja Zif, J. 1979. s. 84.

Penetraatiostrategian on sanottu soveltuvan parhaiten markkinoille, joilla on rakennettavissa korkeat alalle tulon esteet, joita penetraatiostrategian valinnut yritys joko pyrkii kasaamaan tai joita vastaan se hyökkää.¹¹⁰ Valinta strategioiden välillä riippuu tosin myös yrityksen valmiudesta, halusta, mahdollisuuksista ja resursseista.¹¹¹

4.4.2 Lisensointi ja muut etenemistavat

Saadakseen tuotteensa vieraille markkinoille yrityksen on valittavat itselleen ja tilanteeseen soveltuvien etenemistapa. Nämä voidaan karkeasti jakaa epäsuoraan ja suoraan vientiin, lisensointiin, yhteishankkeisiin ja suoriin investointeihin.¹¹² Tällöin yhteishankkeiden alle luetaan myös sopimusvalmistus. Eri etenemistapoihin liittyvät erilaiset investointi-, henkilöstö-, hallinto-, osaamis- ja riskivaatimukset, mutta valinnalla on myös suuri merkitys vastaavasti saavutettavan voiton, oppimiseen sekä kontrollin tasoon.¹¹³ Valitun etenemistavan tulisi sopia myös niin yrityksen kokonaisstrategiaan kuin ulkomaisten toimintojen laajuuteen, syvyyteen ja maantieteelliseen kattavuuteen.¹¹⁴ Tämä tutkimus keskittyy ennen kaikkea lisensointiin.

Lisensoinnissa yritys myöntää toiselle yritykselle oikeuden käyttää lisensioijan aineetonta omaisuutta tietynlaista maksua kuten rojalteja vastaan. Lisensointi sopii yrityksille, joilla on *suojattua* omaisuutta, kuten patentoituja keksintöjä, rekisteröityjä tuotemerkkejä tai erityistä ja luottamuksellista taitotietoa. Ilman esimerkiksi kohdemaan viranomaisten toimivaa valvontaa lisensointi ei toimi. Lisensoinnin suurimpia huolia on uuden teknologian salassapito tai oikeuksien hallinta vierailta markkinoilla; tietoa ei saa valua kilpailijoille edes paikallisten virkamiesten toimesta.^{115, 116}

Lisensoinnin etuja ovat alhaiset investointivaatimukset, pääsy suljetuille markkinoille, nopea markkinoille eteneminen, kumppanin kanssa jaettu riski ja yleensä alussa saatava suurempi ennakkomaksu.¹¹⁷ Lisensointi sopii myös, kun markkinalla menestyminen edellyttää sen tuntemista, läsnäoloa ja sopeutumista, kun yritys on itse kyvytön hyödyntämään tekniikkaansa tai ei pääse tuotteillaan markkinalle esimerkiksi oikeudellisin syin.^{118, 119} Paikallisesta kumppanista saatava hyöty ei liity yksin

¹¹⁰ Ayal, I. ja Zif, J. 1979. ss. 84-94.

¹¹¹ Bradley, F. 1991. ss. 281-283.

¹¹² Kotler, P. 2002. ss. 390-393.

¹¹³ Terpstra, V. 1985. ss. 297-300, 335-336.

¹¹⁴ Bennett, R. 1995. ss. 60-86.

¹¹⁵ Bradley, F. 1991. s. 150.

¹¹⁶ Terpstra, V. 1985. ss. 359-364.

¹¹⁷ Bennett, R. 1995. s. 66.

¹¹⁸ Whittington, R. 2001. s. 90.

¹¹⁹ Porter, M. 1985. ss. 234-236.

resursseihin ja osaamiseen, vaan myös tämän kykyihin sovittaa tuotteen ominaisuudet ja markkinointi paikallisiin tottumuksiin. Paikallinen yritys on usein lisäksi tutumpi, luotetumpi ja hyväksyttävämpi kuin ulkomainen yritys, ja osoittaa samalla suurempaa sitoumusta asiakkaisiinsa.¹²⁰

Lisensointi voi olla erityisen ripeä tapa markkinoille menoon, jos kumppani on tiedossa jo etukäteen esimerkiksi aikaisemman yhteistyön kautta. Näin kumppanin etsimiseen tai luottamuksen rakentamiseen kulu turhaa aikaa. Nopean toimimisen etu ei ole yksin kustannusten nopea takaisinsaanti jo tehdystä tutkimus- ja kehitystyöstä, vaan myös markkinan haltuunotto ennen kilpailun ilmaantumista. Lisensointi itse asiassa myös vähentää kilpailua hyvän sopimuksen estäessä lisenssinottajaa ryhtymästä kilpailijaksi sopimuksen kestoaikana.¹²¹ Silti lisenssoinnilla ei parhaimmillakaan voida *välttää* kilpailua, sillä kilpailuviranomaiset voivat joskus estää lisenssoinnin yrityksen isoimmille kilpailijoille.¹²²

Lisenssisopimuksen peruspiirre on molemminpuolinen hyöty: Sopimuksessa lisenssin ottajalle on määritelty selvät kannustimet esimerkiksi tuotteen myynnin maksimoimiseksi, jolloin osa hyödystä päätyy esimerkiksi rojaltien muodossa lisenssinantajalle. Lisenssisopimusten yksityiskohdat riippuvat kuitenkin tapauksesta ja neuvottelujen yksityiskohdista eikä niitä ole syytä käsitellä tarkemmin. Tietoa on saatavilla myös alan kirjallisuudesta.¹²³ Erilaiset lisenssityypit on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2: Lisenssi(sopimust)en perustyyppit¹²⁴

Lisenssitermi	Kuvaus
Toimeksianto (Assignment)	Lisenssoija luovuttaa oikeuden hyödyntää vapaasti tiettyä kokonaisuutta kuten tuotepatenttia pitäen itse kuitenkin hallussaan oikeudet lisensoitavaan kokonaisuuteen. Voidaan myöntää myös usealle samanaikaisesti.
Etuoikeus (Sole)	Lisenssoija säilyttää itse oikeudet mutta sopii ettei myönnä lisenssiä muille tietyn ajanjakson aikana.
Yksinoikeus (Exclusive)	Lisenssoija antaa tietonsa lisenssinsaaajan vapaaseen käyttöön tarkkaan ennalta määräytyksi ajaksi ja myöntyy samalla olemaan itse käyttämättä sitä.
Taitotieto (Know-how)	Erikoislisenssejä, joissa lisensoidaan vaikeasti patentoitavia tai ylipäänsä ei-patentoivissa olevia kokonaisuuksia tai niiden osia.

4.4.3 Etenemisjärjestys

Etenemisjärjestys ja sen ajoittaminen markkinalta toiselle (*market sequencing strategy*) riippuu usein valitusta perusstrategiasta markkinoille etenemiseksi. Vaihtoehtoina ovat yleisesti

¹²⁰ Terpstra, V. 1985. ss. 250-260, 357, 360, 429.

¹²¹ Czinkota, M. et al. 1996. s. 420.

¹²² Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 328.

¹²³ Dickinson, Q. ja May, R. 2001. s. 58.

¹²⁴ Bennett, R. 1995. ss. 67-68.

- (1) edetä aluksi lupaavimmille markkinoille, ja jatkaa uusille ja vähemmän kannattaville markkinoille vasta kun läsnäolo alkuperäisillä markkinoilla on vakiinnutettu ja tuotteiden todellinen potentiaali selvitetty
- (2) edetä yhtä aikaa niin monelle markkinalle kuin mahdollista, myöhemmin hyläten heikoiten kannattavat markkinat ja keskittäen resurssit lupaavimmille markkinoille¹²⁵

Säännöt ovat luonnollisesti vain ohjeellisia. Edettäessä yhtä aikaa useammalle markkinalle saatetaan joutua koko ajan tasapainoilemaan markkinoiden potentiaalin ja opportunistisen helppouden välillä. Tämän lisäksi monet ulkopuoliset tekijät voivat muuttua myös kesken prosessin.

4.4.4 Tuotteen läpilyönti

Markkinoille etenemisen ensisijainen tavoite on saada asiakkaat kokeilemaan uutta tuotetta. Tämä on edellytys minkäänlaisen liikevaihdon aikaansaamiselle ja vain korostuu kyseessä ollessa kokonaan uusi tuotealue. Erityisesti uudella ja korkean teknologian markkinoilla asiakkaat ovat tyypillisesti hämmentyneitä. Tämä epävarmuus saattaa vielä korostua ensimmäisten kilpailijoiden ilmaantuessa, kun yritykset alkavat esittämään ristiriitaisia väitteitään ja vastaväitteitään. Tämän seurauksena asiakkaat saattavat odottaa tilanteen selkiämistä ja lykätä ostoaan tuonnetuksi viivyttyä koko alaa.¹²⁶

Ensiostoa seuraava haaste yritykselle on pitää mahdollisimman moni tuotetta kokeillut asiakas ja saada heidät uusimaan ostoksensa, eikä esimerkiksi vaihtaa kilpailijan tuotteeseen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että asiakkaiden on oltava tyytyväisiä alkuperäiseen ostoon ja että tuote on säilynyt myös uusintaostoon asti heille markkinan houkuttelevimpana vaihtoehtona. Ihanteellisessa tapauksessa asiakkaat voidaan sitouttaa tuotteeseen (*customer lock-in*) esimerkiksi vaihtokustannuksilla, jolloin yrityksen asema on myös suojatumpi myöhemmin ilmaantuvia kilpailijoita vastaan. Pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen voi olla yritykselle halvempaa minkä lisäksi uskolliset asiakkaat saattavat jopa osallistua tuotteen promootioon suosittelemalla tuotetta tutuilleen.¹²⁷ Läpilyönnin saavuttamisessa avainasemassa ovat ennen kaikkea markkinoinnin keinot (*marketing mix*), jotka ovat aihepiirinä tutkimuksen rajausten ulkopuolella.

¹²⁵ Bradley, F. 1991. s. 281.

¹²⁶ Porter, M. 1980. ss. 256, 259.

¹²⁷ Reinartz, W. ja Kumar, V. 2002. ss. 86-94.

5 Ajoituksen merkitys

*Luku esittelee markkinoille menon ajoitukseen liittyvän ongelmakentän ja tutkimuksen eri suuntauksia, keskittyen kilpailustrategian kannalta olennaisiin näkökulmiin. Läpi käydään avainkäsitteet markkinapioneeri, varhainen sekä myöhäinen seuraaja. Painopiste on markkinapioneerina toimimisessa, ensi-
liikkujan etujen säilyttämisessä ja alalle tulon esteiden rakentamisessa. Huomiota kiinnitetään myös pioneerin seuraavan kilpailun arvioimiseen sekä ajoituksen ja menestymisen väliseen suhteeseen.*

”Puolustuksen tarkoitus on säilyttäminen. Säilyttäminen on helpompaa kuin saavuttaminen. Säilyttäminen tai suojeleminen on helpompaa siksi, että kaikki se aika, jota ei käytetä sotatoimiin, putoaa puolustajan vaakakuppiin. [...] Jokaisessa hyökkäyksessä on niin muodoin otettava lukuun siihen välttämättä liittyvä puolustus, jotta oltaisiin valmiit sopeutumaan niihin epäkohtiin, jotka ovat puolustukselle ominaisia.”¹²⁸

-Karl von Clausewitz, ”Sodasta” (1832)

5.1 Tausta

Markkinoille etenemisen tärkeimpiä määritteitä on epäilemättä ajoitus. Ajoituksesta on usein mielekkäintä puhua relativistisesti eli tietyn toimenpiteen tai tapahtuman suhteessa olosuhteisiin tai muihin vastaaviin tapahtumiin. Niinpä ajoitusta voidaankin lähtökohtaisesti arvioida suhteessa (1) markkinoihin ja kysyntään, (2) kilpailuun ja kilpailijoihin sekä (3) yrityksen omaan tilanteeseen. Vaikka kaikki vertailukohteet ovat tärkeitä, on tässä tutkimuksessa keskitytty ennen kaikkea ajoituksen merkitykseen suhteessa kilpailijoihin ja sen kahteen olennaisimpaan tekijään: markkinoille tulon tai muiden kilpailuliikkeiden tekojärjestykseen sekä pioneerin etumatkaan (*lead time*) suhteessa lähimpään seuraajaan.¹²⁹

5.1.1 Määritelmiä

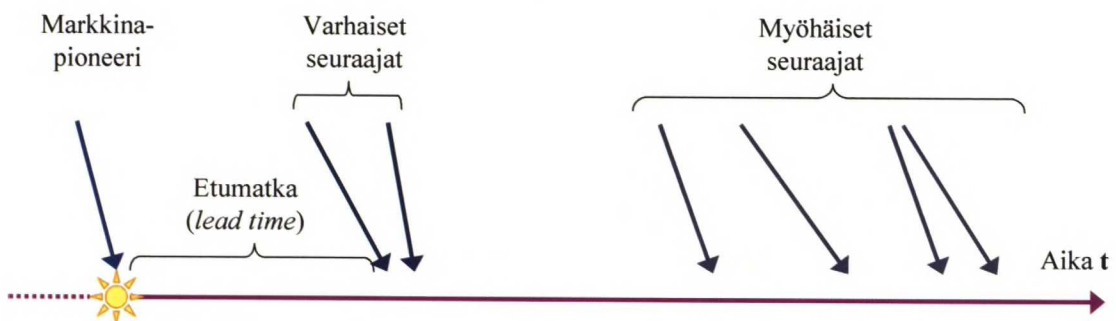
Yritysten toimenpiteissä ajoitus voi liittyä joko uudelle markkinalle etenemiseen tai markkinalla tehtävään jatkokilpailutoimenpiteeseen. Kirjallisuudessa termejä käytetään osittain ristiin molempien kategorioiden välillä. Tämän tutkimuksen kannalta painopiste on ennen kaikkea uudelle maantieteelliselle tai tuotemarkkinalle etenemisessä, jolloin lienee selkeintä käyttää Lambkinin ja Dayn esimerkin mukaista markkinalle tulijoiden jakoa markkinapioneereiksi, varhaisiksi seuraajiksi tai myöhäisiksi seuraajiksi. Tämä luokittelu myös dominoi eritoten markkinointihenkistä kirjallisuutta.¹³⁰ Markkinalle tulon ajoitukseen liittyvät avaintermit on esitetty kuvassa 3.

¹²⁸ von Clausewitz, K. 1991. ss. 89, 98.

¹²⁹ Lee, H. et al. 2000. s. 24.

¹³⁰ Lambkin, M. ja Day, K. 1989.

”Ensiliikkuja” (*first/prime mover*) on tavallisesti laajempi käsite viitaten joskus jopa yritykseen, joka tekee *minkä tahansa* strategisen kilpailutoimenpiteen ensimmäisenä alallaan,¹³¹ kuten merkittävän innovaation organisaatorakenteen tai liiketoimintamallin kohdalla. Ensiliikkujien luokittelua on täsmennetty entisestään kolmelle eri asteelle: (1) teknologian *keksijään* tai patentoijaan, (2) *tuotepioneeriin*, joka muuntaa teknologian tuotteeksi ja (3) *markkinapioneeriin*, joka ensimmäisenä myy tuotteen tietyllä markkinalla.^{132, 133} Tässä tutkimuksessa ero on kuitenkin niin pieni, että markkinapioneeria ja ensiliikkujaa on käytetty vapaasti merkityksen tullessa ilmi aina asiayhteydestä. Ensiliikkujan perässä tulevien yritysten kohdalla eron tekeminen on jopa vähemmän mielekästä, joten kaikkia seuraavia yrityksiä kutsutaan yhtäläisesti varhaisiksi tai myöhäisiksi seuraajiksi.



Kuva 3: Markkinalle tulon ajoitukseen liittyvät avaintermit

5.1.2 Ajoitustutkimuksesta

Markkinoille menon ajoitusta on kilpailutilanteen kannalta tutkittu strategiakirjallisuudessa erittäin laajalti yli kaksi vuosikymmentä sekä ammatinharjoittajien että tutkijoiden lähtökohdista. Nykyinen ensiliikkujakirjallisuus on keskittynyt pitkälti kahteen kysymykseen: (1) onko markkinoille menon ajoituksen ja menestyksen välillä yhteys ja (2) mitkä tekijät vaikuttavat markkinoille menon ajoitukseen.¹³⁴ Tutkimuksen muita painopisteitä ovat olleet etenemisjärjestyksestä seurannut kilpailutilanne tai markkinaosuudet, sekä myös markkinalle ensin tulleiden eli markkinapioneerien asema. Mielenkiinto on myös kohdistunut kasvavassa määrin markkinoille tulon järjestyksen, kilpailuedun ja yrityksen menestyksen yhteyksiin,¹³⁵ joita myös tämä tutkimus osaltaan jäljittää.

Ensiliikkujien asemaa on historiallisesti ylistetty pitäen ensimmäisenä toimimista voimakkaasti menestystä ennakoivana tekijänä. Silti useita aikaisempia ensiliikkujatutkimuksia on kritisoitu vääristyneistä tutkimusasetelmista, joissa monet selviytymättömät ensiliikkujat on usein suljettu pois

¹³¹ Hitt, M. et al. 1999. s. 170.

¹³² Golder, P. ja Tellis, G. 1993.

¹³³ Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1990. s. 3.

¹³⁴ Fuentelsaz, L. et al. 2002. s. 246.

¹³⁵ De Castro, J. ja Christman, J. 1995. s. 166.

tutkimuksista ja tietoa on kerätty nykyisiltä markkinajohtajilta, jotka mieluusti esiintyvät pioneereina.¹³⁶ Niin ensiliikkujana toimimiseen kuin seuraamiseenkin on ollut intuitiivisesti helppo liittää etuja ja haittoja, mutta etenemistapojen ylivoimaisuudesta on vielä nykyäänkin merkittävää epäselvyyttä.¹³⁷ Joitain konsensussääntöjä on silti useiden empiiristen tutkimusten voimin pystytty muodostamaan.¹³⁸

5.2 Ajoituksesta saatava kilpailuetu

5.2.1 Markkinapioneerin edut

Markkinapioneerille on kirjallisuuden mukaan eroteltavissa kahdenlaista etua ensimmäisenä markkinoilla olemisesta: Lyhyen aikavälin hyöty syntyy väliaikaisesta monopoliasemasta ennen seuraavan yrityksen markkinoille tuloa. Sitä kutsutaan ensimmäisen markkinoille tulijan eduksi (*first entrant advantage*). Tämän etu katoaa markkinoille ilmaantuessa yksi tai useampia varhaisia seuraajia, jolloin markkinat muuttuvat usein väliaikaiseksi oligopoliksi.¹³⁹

Tästä huolimatta markkinapioneerilla säilyy tietty pitkän aikavälin etulyöntiasema, jonka muodostavat ensiliikkujan eduksi (*first mover advantages*) kutsutut tekijät. Ensiliikkujan etujen määritelmät vaihtelevat jonkin verran teollisuudenalasta toiseen, mutta yleisesti tällaisiksi eduksi on luettu brandiuskollisuus, vaihtokustannukset, varhainen oppiminen, kilpailua ehkäisevät, laajat tuotelinjat sekä suuruuden ekonomia. Joskus näitä on yhtäläisesti nimetty markkinapioneerin rakentamiksi markkinoille tulon esteiksi (*barriers to entry*).^{140, 141}

Markkinapioneerin on myös todettu saavan mainetta ylisuhteessa seuraajiinsa nähden. Lisäksi mielikuva markkinapioneerista teknologiajohtajana on saattanut säilyä, vaikka asema olisikin myöhemmin menetetty.^{142, 143} Pioneerituotteet ovat usein myös nauttineet seuraajiaan korkeammasta kokeilupenetratiosta.¹⁴⁴ Joskus ensiliikkuja pääsee myös valitsemaan ensimmäisenä parhaat työntekijät, liiketoimintayksikkönsä sijaintipaikan tai houkuttelevimmat asiakassegmentit. Vastaavasti yritys voi koettaa ajaa omaa teknologiaansa saavuttamansa markkinaosuuden voimin alan standardiksi. Vaikka näin ei olisikaan, pioneeri joka tapauksessa vaikuttaa merkittävästi alan kehitykseen asettamalla

¹³⁶ Chen, H. ja Pereira, A. 1999. ss. 218-220.

¹³⁷ Fuentelsaz, L. et al. 2002. s. 247.

¹³⁸ Kalyanaram, G. et al. 1995. ss. 213-217.

¹³⁹ Lee, H. et al. 2000. s. 23.

¹⁴⁰ Kerin, R. ja Varadarajan, P. 1992.

¹⁴¹ Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1998.

¹⁴² Lilien, G. ja Yoon, E. 1990.

¹⁴³ Trout, R. ja Rivkin, S. 2000. ss. 83.

¹⁴⁴ Kalyanaram, G. et al. 1995. s. 217.

alkuperäisen referenssihintatason, -teknologian ja positiomalla tuotteensa ensimmäisenä, pyrkien luonnollisesti takaamaan itselleen jatkossa mahdollisimman vahvan aseman.¹⁴⁵

5.2.2 Seuraajien edut

Vaikka markkinapioneerille on perusteltavissa monenlaista etua ensiliikkujan asemastaan, on seuraamisellakin omat vahvat puolensa. Lisäksi tällöin korostuu ensiliikkujan etumatka, sillä tutkimus osoittaa seuraajan saavan valtaosan markkinapioneerin eduista täydennettynä seuraajan eduilla seuratessaan välittömästi markkinapioneerin vanavedessä, mutta ollen silti vasta toinen tai kolmas markkinoilla. On selvää, että markkinapioneerin etumatkan ensimmäiseen seuraajaan kaventuessa myös käsitteet lähentyvät toisiaan.¹⁴⁶

Markkinapioneerit kohtaavat tyypillisesti suurimmat markkina- ja teknologiaan liittyvät epävarmuudet. Nämä kaksi yhdessä ovat johtaneet useisiin lentäviin lauseisiin kuten ”ensimmäinen markkinoille menijä ehtii epäonnistumaan ensimmäisenä”.¹⁴⁷ Markkinaepävarmuus johtuu vaikeudesta ennustaa luotettavasti uuden tuotteen myyntiä. Jos kyseessä on vielä uusi, nouseva markkina, jolla kilpailevat useat vaihtoehtoiset tuotemuodot tai teknologiat, joutuu markkinapioneerin ”asettamaan panoksensa” ensimmäisenä myös teknologian tai lopullisen tuotemuodon suhteen. Seuraajan etuina ovat mahdollisuus tarkkailla tilannetta, odottaa vaihtoehtojen konvergenssia ja arvioida konseptien toimivuutta ilman omaa sitoumusta.¹⁴⁸

Merkittävä osa seuraajan eduista on usein liitetty monenlaisiin vapaamatkustajan etuihin, joista suurin osa liittyy oppimisen, tiedon ja kokemuksen valumiseen seuraajille erilaisten informaatiovuotojen kautta. Seuraajan on sanottu voivan kopioida ainakin osan pioneerin teknologiasta, rekrytoida tämän kouluttamia työntekijöitä sekä hyödyntää pioneerin suorittamaa asiakkaiden valistamista tai rakentamaa infrastruktuuria.^{149, 150, 151} Seuraajan pyrkimys kopioida ja hyödyntää pioneerin tekemiä panostuksia on niin merkittävä, että se on joskus jopa liitetty sanan ”seuraaja” määritelmään.¹⁵²

Kopioimisen merkitys näkyy myös tuoreesta tutkimuksesta, jonka mukaan seuraajien kilpailuetu ei vaikuttanut syntyvän ylivoimaisesta tuotekehityksestä, vaan itse asiassa kilpailuetu saavutettiin lopulta

¹⁴⁵ Porter, M. 1980. ss. 266-269.

¹⁴⁶ Hitt, M. et al. 1999. s. 172.

¹⁴⁷ Robinson, W. ja Min, S. 2002.

¹⁴⁸ Hoppe, H. 2000.

¹⁴⁹ Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1990. ss. 16-17.

¹⁵⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 39.

¹⁵¹ Hoppe, H. 2000.

¹⁵² Hitt, M. et al. 1999. s. 171.

markkinoinnin neljästä P:stä useammin millä tahansa muulla kuin itse tuotteella.¹⁵³ Voitolle päässeet seuraajat käyttivät useimmiten samanlaista tuotetta, mutta sen ohella ylivoimaista jakelua, voimakasta markkinointia tai halvempia hintoja. Etenkin seuraajien alhaisempi hinta on enemmän sääntö kuin poikkeus.^{154, 155} Ajatuksena on siis olla liki samanlainen tai tasavahva alueilla, jotka eivät ole merkitseviä ja keskittää voima ratkaisevan ostokriteerin alueelle tai sinne, missä voitto on kyseisen kilpailijan kannalta helpoiten saavutettavissa. Puolestaan myöhäisillä seuraajilla on raportoitu olevan joskus omalle kohdesegmentille räätälöity ylivoimainen tuote tai ainakin arvoehdotelma.¹⁵⁶

Kaiken edellä mainitun ohella seuraajat ovat saavuttaneet etua myös markkinoilla olijan suuremmasta inertiasta eli liikkeiden hitaudesta. Tämä johtuu markkinapioneerille muodostuneista rutiineista, uponneista kustannuksista, ja haluttomuudesta kannibalisoida jo olemassa olevaa liiketoimintaa.¹⁵⁷ Toisin sanoen tehtyjä valintoja ei olla oltu valmiita perumaan tai niiden muuttamiselle on ollut merkittävä kynnys, jota irtonaiselle seuraajalle ei vielä ole ehtinyt muodostua.

5.3 Kilpailudynaaminen perspektiivi

Kilpailijan seuraamispäätöstä sivuava, tai varsinaisesti sitä edeltävä pohjatyö, koskee päätöksentekoa siitä, onko ensiliikkujaa laisinkaan syytä seurata tai jos on, niin millä tapaa. Vastaavasti ensiliikkujan kannattaa miettiä oletettavien kilpailijoiden liikkeitä ennen omaa avaustaan, ja suojata oma asemansa kehittämällä jo ennakolta reagointitavat todennäköisimpiin vastaliikkeisiin. Suorien kilpailijoiden määrän ollessa vähäinen yritysten välistä kilpailudynamiikkaa on luontevinta tarkastella yleisen johtaja-seuraaja -suhteen mukaisesti.¹⁵⁸ Siinä liikehdintä tapahtuu järjestyksessä ensin yhden tehdessä valintansa ja tämän jälkeen toisen suhteuttaessa oman asemansa etsien optimia muodostuneessa tilanteessa.

5.3.1 Vastaliikepäätökset

Havaitessaan kilpailijan toimivan tai tekevän minkä tahansa aloitteen, yritys voi joko olla välittämättä, koettaa sopeutua uuteen tilanteeseen, luovuttaa esimerkiksi hylkäämällä markkinan tai tarttua vasta-toimiin. Näistä viimeinen vaihtoehto on todettu selvästi yleisimmäksi.¹⁵⁹ Tämän jälkeen vastatoimien tarkka muoto määritetään päättämällä niiden voimakkuus, nopeus, alue ja keino. Vastatoimien voimakkuus voidaan yksinkertaistaen jakaa kahteen kategoriaan: Ne voivat tähdätä joko (1)

¹⁵³ Robinson, W. ja Chiang, J. 2002.

¹⁵⁴ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 249.

¹⁵⁵ De Castro, J. ja Christman, J. 1995. s. 167.

¹⁵⁶ Kalyanaram, G. et al. 1995. s. 217.

¹⁵⁷ Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1990. ss. 19-20.

¹⁵⁸ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 222-224.

¹⁵⁹ ibid. s. 240.

vastaamiseen, jossa kilpailijan liike kopioidaan tai muuten mitätöidään riistämällä tältä sen tavoittelema kilpailuetu tai (2) *nokittamiseen*, jossa vastataan voimakkaammalla liikkeellä riistäen aloite itselle ja koettaen vahingoittaa kilpailijaa. Näistä tekijöistä voimakkuus on tosin herkin toteutuksen epäonnistumiselle, näiden tavoiteltujen päämäärien jäädessä käytännössä helpoiten saavuttamatta.

5.3.2 Reagointinopeus ja saavutetun etumatkan suuruus

Uudelle markkinalle edetessä kilpailua voidaan odottaa seuraavan sitä nopeammin mitä houkuttelevampi markkina on, mitä helpompi sinne on edetä, mitä vahvemmat ensiliikkujan edut markkinoilla on havaittavissa ja mitä suurempaa uhkaa markkinapioneerin toiminta edustaa yrityksen nykyiselle liiketoiminnalle tai tulevaisuuden kasvumahdollisuuksille.^{160, 161} Etenkin, jos uusi tulokas uhkaa lakkauttaa kilpailijan olemassa olevan liiketoiminnan tai vahingoittaa sitä merkittävästi, voi kilpailijalla olla jopa suoranainen hengissä pysymisen pakko toimia.

Uuden markkinan tapauksessa uhka ei ole näin ilmeinen yksin kilpailijoiden kasvumahdollisuuksien ollessa vaakalaudalla.¹⁶² Vaikka seuraajan tarkka ajoitus määräytyisikin taktisten seikkojen ja monien satunnaistekijöiden summana, voidaan tiivistäen kilpailua olettaa ilmaantuvan siitä hetkestä eteenpäin, kun (1) kilpailija näkee etenkin uudelle tuotekategorialle syntyvän markkinan tarpeeksi houkuttelevana sekä (2) kilpailija pystyy siirtymään markkinoille. Jälkimmäinen edellyttää tuotteen ja jakelun valmiina olemista, käyttövalmiita resursseja ja kykyä ohittaa markkinalle tulon esteet.^{163, 164}

5.3.3 Varhaiset seuraajat

Pahin kilpailu ilmaantuu useimmiten siis varsin pian ensiliikkujan jälkeen, sillä viivytelty markkinoille liittyminen pääosin heikentää seuraajan asemaa taantuvan oppimiskäyrän ja pioneerin jatkuvan vahvistumisen myötä.¹⁶⁵ Seuraajan markkinoille tulon ajoitukseen liittyvää ongelmakenttää on yksinkertaistettu jakamalla kannattavat seuraamisajoitukset (1) samanaikaiseen ja (2) viivästettyyn markkinoille menoon. Samanaikaisessa markkinoille menossa tuotteella pyritään heti voimakkaaseen kasvuun, markkinaosuuden riistoon, voimankäyttöön sekä kokonaiskysynnän kasvattamiseen.¹⁶⁶ Viivästetyssä markkinoille menossa vältetään omien tuotteiden kannibalisointi, vähennetään markkiinaan liittyviä riskejä, odotetaan suurempaa varmuutta kasvusta ja opitaan ensiliikkujalta. Tämä voi

¹⁶⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 251.

¹⁶¹ Porter, M. 1980. ss. 94-95.

¹⁶² Sharma, A. 1998. s. 884.

¹⁶³ Fuentelsaz, L. et al. 2002. s. 247.

¹⁶⁴ Lilien G. ja Yoon, E. 1990. s. 574.

¹⁶⁵ Robinson, W. ja Min, S. 2002.

¹⁶⁶ Thomas, R. 1985.

tarkoittaa myös oman, mahdollisesti jo ennen pioneeria valmiina olleen tuotteen lanseerauksen lykkäämistä.¹⁶⁷ Lisäksi viivytelyyn voi olla syynä muilla keinoin pitkäaikaisen kilpailuedun rakentaminen, kuten uuden tuotteen valmiiksi kehittämisen odottaminen tai teknologiamurroksen ennustaminen.

5.3.4 Myöhäiset seuraajat

Vaikka pioneeri onnistuisikin saavuttamaan merkittävän etumatkan, se voidaan ottaa hetkessä kiinni erityisesti teknologisissa epäjatkuvuuskohdissa, joissa vallitseva teknologia ratkaisevasti muuttuu.¹⁶⁸ Teknologian muutoksen on sanottu tarjoavan seuraajalle erinomaisen tilaisuuden ”iskeä väliin” ja tulla markkinoille ensiliikkujan teknologian vanhentuessa.¹⁶⁹ Näiden murrosten merkitys on suurin, kun uusi teknologia on selvästi vanhaa parempi, asiakkaan vaihtokustannukset ovat suhteellisen alhaiset ja tuotteen käytettävyys muuttuu olennaisesti. Teknologiamurrokseksi voidaan katsoa myös patentin vanheneminen tai uuden, patentin ulkopuolisen keksinnön tekeminen.

Muita sisäänpääsykohtia myöhäisille seuraajille ovat eri aloilla tarjonneet niin informaatioteknologiset tai muut tehokkuuden parantamisessa tai kustannusten alentamisessa tehdyt innovaatiot, vaihtoehtoisen jakelutien rakentaminen, julkishallinnon sääntelyn muuttuminen sekä muutos asiakkaiden preferensseissä. Kypsillä, erityisesti entisillä monopolialoilla hyökkäysmahdollisuuden markkinoilla olijan asemaa kohtaan on tarjonnut näiden harjoittama ”keskiarvohinnoittelu”, eli tuotteen tai palvelun hinnoittelu asiakkaiden keskimääräisten kustannusten mukaan, vaikka asiakkaiden kannattavuuksilla on ollut merkittäviä eroja. Tällöin kilpailija on voinut riistää tarkemmin fokusoidulla tarjoomalla esimerkiksi kannattavimman asiakasryhmän itselleen.¹⁷⁰

5.3.5 Yritysprofiilien eroista

Markkinapioneerien, varhaisten ja myöhäisten seuraajien on yleisesti kuvattu olevan erilaisia yrityksiä niin ulkomuodoltaan, osaamiseltaan kuin resursseiltaan.^{171, 172} Markkinapioneerit ovat tyypillisesti teknologiapainotteisia ja innovatiivisia yrityksiä, joilla on usein suhteellisen vähän resursseja käytössään. Pioneerin osaamisen ja kykyjen on mainittu itse asiassa usein olevan myös syy pioneeriksi päätymiseen.¹⁷³ Varhaiset seuraajat onnistuvat nopeassa markkinalle tulossa käyttämällä hyväkseen

¹⁶⁷ Lee, H. et al. 2000. s. 24.

¹⁶⁸ Hoppe, H. 2000.

¹⁶⁹ Yip, G. 1982. ss. 85-92.

¹⁷⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 106-108.

¹⁷¹ Lambkin, M. ja Day, G. 1989.

¹⁷² Boulding, W. ja Christen, M. 2001. ss. 5-7.

¹⁷³ Moore, M. et al. 1991.

emoyhtiönsä resursseja, kuten tuotantokapasiteettia,¹⁷⁴ tai etenemällä markkinoille yritysoston avulla. Sen sijaan pioneerit eivät aina ole käyttäneet emoyhtiön saatavilla olevaakaan brandia, pyrkien tällä ilmeisesti erottumaan emoyhtiöstä tai peläten epäonnistumisen vahingoittavan hyvää nimeä.¹⁷⁵

Varhaiset seuraajat ovat tyypillisesti isoja ja kokeneita yrityksiä, toimien läheisillä tai usein jopa samalla markkinalla.¹⁷⁶ Myöhemmin taas markkinoiden kasvu ja kuluttajavaatimusten divergenssi johtaa elintilan syntymiseen pienemmille ja kokemattommille mutta tarkemmin fokusoiville erikoistujille (*market nichers*). Seuraajilla vaikuttaa yleisesti olevan myös ensiliikkuja vahvemmat markkinointikyvyt,¹⁷⁷ joilla voidaan targetoitua laiminlyötyyn niche-markkinaan. Yritysprofiilit eivät kuitenkaan missään tapauksessa ole yksiselitteiset, vaan esimerkiksi muutokset markkinassa tai liiketoimintaympäristössä voivat mahdollistaa markkinoille tulemisen niin isoille kuin pienillekin yrityksille.

5.4 Markkinalle tulon esteet

Näennäisiä markkinalle tulon esteitä voidaan rakentaa esimerkiksi aktiivisesti viestimällä markkinoille ja antamalla ilmi joko todellista tai valheellista tietoa aikomuksistaan. Yrityksen on mahdollista saada markkina näyttämään vähemmän houkuttelevalta ilmoittamalla esimerkiksi kapasiteetin lisäämisestä yli markkinakysynnän tai lupaamalla vastatoimia, jos yrityksen ydinmarkkina-alueelle tunkeudutaan. Yritys voi myös mainostaa äänekkäästi ennakoon uuden tuoteversion pikaista ilmestymistä, jolloin kilpailijoiden nykyiset ja pian vanhenevat tuotteet jäävät ostamatta asiakkaiden alkaessa odottamaan joko uutta ja parempaa tuotetta (*vaporware*) tai hinnanalennuksia. Mahdollisuus bluffaamiseen laskee viestin arvoa, minkä takia varsinaiset teot ovat poikkeuksetta kommunikaatiota tehokkaampia esteitä.¹⁷⁸

Lieberman ja Montgomery ovat esittäneet kattavan listan markkinalle tulon esteistä, joita vahvistamalla ensiliikkuja kykenee puolustamaan asemaansa seuraajia vastaan tehden parhaimmillaan myöhemmän markkinalle tulon mahdottomaksi tai kannattamattomaksi.¹⁷⁹ Sinänsä markkina tai ala, joille tulon esteistä puhutaan, on käsitetty kirjallisuudessa hieman eri tavalla eri yhteyksissä. Näistä erityisesti maantieteelliselle markkinalle tulon esteiksi voidaan lukea seuraavat tekijät:

¹⁷⁴ Lambkin, M. 1988.

¹⁷⁵ Robinson, W. et al. 1992.

¹⁷⁶ Fuentelsaz, L. et al. 2002. s. 249.

¹⁷⁷ Lilien, G. ja Yoon, E. 1990.

¹⁷⁸ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 285-290.

¹⁷⁹ Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1990. ss. 6-16.

- Rajoitettu teknologia ja osaaminen
 - Tutkimus ja tuotekehitys
 - Patentit
 - Kopiosuojaukset
 - Salailu
 - Johtajuus- ja organisaatiokeksinnöt
 - Oppimiskäyrä
 - Saavutettu etumatka oppimisessa esimerkiksi kustannusten laskemiseksi
- Resurssit, sijainti tai saavutettu asema
 - Maantieteellisellä, tuote-, poliittisella alueella
 - Markkinalla olijan alhaisemmat työvoima- tai raaka-ainekustannukset
 - Suotuisa maantieteellinen sijainti
 - Yhteisen jakelutien tai infrastruktuurin ylikuormitus
 - Julkishallinnon säännöstely tai etuoikeudet
 - Suuruuden ekonomia
 - Tehdas- tai laiteinvestoinnit, pääoman tarve
 - Myynti ja markkinointi
 - Oma markkinointi- ja jakelukanava
- Asiakkaiden sitouttaminen
 - Vaihtokustannukset
 - Alkuperäinen investointi alihankkijoihin
 - Ajan myötä tapahtuvat toimittajakohtainen oppiminen
 - Sopimuksellinen vaihtokustannus
 - Epävarmuus ja riskin välttäminen, brandiuskollisuus
 - Yhteensopivuusedut rinnakkaistuotteisiin
 - Differointi
 - Kuluttajan havaintoavaruus
 - Täydentävät ja toisiaan tukevat tuotelinjat^{180, 181}

5.4.1 Ensiliikkujan muusta suojautumisesta

Teknologia- ja tietovuotojen välttämiseksi ensiliikkujan on tärkeää voida säilyttää työntekijänsä ja partnerinsa, pitää hallussaan patentit ja tekijänoikeudet, vähentää ulkopuolisten pääsyä tuotantolaitoksiin ja suunnata kehityspanoksensa erityisesti organisaation sisäisiin kykyihin, jotka ovat vaikeimmin kopioitavissa. Puolustusta voidaan rakentaa myös täyttämällä kannattavimmat positiointiaukot ennen kilpailijoita ja estämällä siten ponnahtauslautojen tai kasvualustojen synty. Myös liiallista

¹⁸⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 37-39, 244.

inertiaa on syytä välttää. Tämä tapahtuu rajoittamalla investointeja, pitämällä organisaatorakenne matalana ja sopeutumiskykyisenä, pysymällä perillä asiakastarpeista, olemalla valmis kannibalisaatioon sekä oppimalla kilpailijoilta.¹⁸²

Kaikkea vastaan ei kuitenkaan voi suojautua, tai se ainakin maksaa liikaa. Suojaustoimet tuottavat kustannuksia, ja tasapaino (*trade-off*) on haettava saadun suojauksen eli alentuneiden riskien ja lisääntyneiden kustannusten välillä. Esimerkiksi ulkoistamalla valmistusta, jakelutien portaita ja jopa myyntiä voidaan saavuttaa suurempaa tehokkuutta ja merkittäviä säästöjä, mutta samalla altistutaan teknologian ja osaamisen vuotamiselle useille eri osapuolille. Sama koskee rinnakkaistuotteiden lanseerausta, joilla voidaan suojata sivustat, mutta toisaalta suostua alhaisempaan kannattavuuteen. Ratkaisevaa onkin suojata ensisijaisesti ne arvoketjun alueet, joilla saavutetaan suurin kilpailuetu.

5.4.2 Kilpailijan markkinalle tulon rohkaiseminen

Kaikkia kilpailijoita ei kuitenkaan aina kannata suoraan sulkea markkinoiden ulkopuolelle. Niin kutsuttu *yhteisöekologinen* perspektiivi korostaa yrityksen toiminnan vaikutusta ei pelkästään muihin kilpailijoihin vaan myös asiakaskuntaan, markkinaan ja koko teollisuudenalaa. Ilmiö näkyy selvimmin markkinapioneerin käytännössä synnyttäessä tai muuttaessa ”näkymättömät” markkinat näkyviksi, mutta myös myöhemmillä markkinalle tulijoilla voi olla merkittävä vaikutus kokonaismarkkinan kehitykseen. Niinpä markkinoilla toimivat yritykset saattavat jopa suosia uuden kilpailijan markkinalle tuloa, jos se auttaa muiden kaikkien liiketoimintaa esimerkiksi kokonaismarkkinoita kasvattamalla.¹⁸³

Markkinat kehittyvät erityisesti lanseerattaessa uutta teknologiaa, joka saattaa muuttaa markkinan kannattavaksi ja houkuttelevaksi myöhemmillekin tulokkaille.¹⁸⁴ Kysymyksessä ei aina tarvitse olla edes uusi tuote tai teknologia, vaan esimerkiksi myös jakelijoilla voi olla merkittävä rooli markkinan kehittämisessä.¹⁸⁵ Sama havainto löytyy myös Porterilta ”hyvistä kilpailijoista”, jotka joko suorastaan edistävät kilpailijoiden liiketoimintaa tai ainakin tarjoavat muille mahdollisuuksia itsenäisen, kannattavan ja markkinoita kehittävän kilpailuaseman löytämiseen.¹⁸⁶ Vaikka kyseisen kaltaisia myönteisiä vaikutuksia saattaisikin joskus ilmetä, on kilpailun lisääntymistä syytä pitää yritysten kannalta pääsääntöisesti haitallisena.

¹⁸¹ Hitt, M. et al. 1999. ss. 63-64.

¹⁸² Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1990 ss. 24-27.

¹⁸³ Ozsomer, A. ja Cavusgil, S. 1999.

¹⁸⁴ Lambkin, M. ja Day, G. 1989.

¹⁸⁵ Arnold, D. 2000. ss. 134-137.

¹⁸⁶ Porter, M. 1985. ss. 260-265.

5.5 Näyttää tietä vai seurata?

Ensiliikkujana toimiminen on raportoitu useiden tutkijoiden toimesta sopivimmaksi markkinoillemenostrategiaksi suureen markkinaosuuteen tähtäävälle yritykselle. Yleisen konsensuksen mukaan seuraajien markkinaosuus pienenee etenemisjärjestyksen kasvaessa, joskin myös pioneerin markkinaosuus laskee ajan myötä.^{187, 188} Ensiliikkujilla on raportoitu myös olevan alkuun parempi kannattavuus.¹⁸⁹ Tämä selittyy luultavasti ensiliikkujan päästessä valitsemaan houkuttelevimmat segmentit ja laskuttamaan tuotteillaan hintapreemiota. Osavaikutusta voi olla myös pioneerin suuremmalla markkinaosuudella.¹⁹⁰ Toisaalta pioneerien tuloksentekokyvyn on todettu olevan pidemmällä aikavälillä itse asiassa seuraajia heikompi. Syyksi tähän on esitetty raskaampaa kustannuspohjaa, joka romuttaa kannattavuuden lyhyen aikavälin hyödyn lakattua.¹⁹¹

Ensimmäisenä olemista ei ole sinänsä pidetty onnistumisen takeena,¹⁹² usein jopa päinvastoin. Kaiken kaikkiaan strategiakirjallisuudessa vaikuttaa olevan yhteisymmärrys siitä, että markkinapioneereilla on korkeampi tuottoaste, mutta myös korkeampi epäonnistumisen riski.¹⁹³ Porter huomauttaa, että markkinoille meno on erityisen riskialtista, kun ”...markkinoille tulosta aiheutuvat suuret kustannukset, joihin sisältyy asiakkaiden opastus, erilaiset säännönmukaiset hyväksynnit ja tekninen pioneerityö, eikä yritys saa yksinoikeutekseen markkinoille tulemisesta aiheutunutta hyötyä.”¹⁹⁴ Tällöin monet seuraajan edut korostuvat.

Summittainen ensiliikkujana toimiminen ei välttämättä ole oikotie onneen, mutta tutkimus vahvistaa ensiliikkujiksi *päätyvien* yritysten keskimäärin seuraajiaan paremman menestyksen. Yhtä mieltä ollaan myös ensiliikkujalle olevan hyötyä etumatkan kasvattamisesta. Kokoavasti voidaankin todeta niin ensiliikkujan kuin seuraajan roolissa olevan perusteltavasti sekä omat hyötynsä että haittansa. Näiden yhteisvaikutus suhteessa yrityksen tilanteeseen määrää lopulta sen, mikä rooli on kullekin yritykselle optimaalinen, tai saako yritys asemastaan nettohyötyä vai haittaa. Lilien ja Yoon pelkistävätkin valinnan markkinoille menon ajoituksesta yritys- tai tuotekohtaiseksi tasapainottamistehtäväksi liian aikaisen etenemisen riskien ja myöhästetyn markkinoille menon menetettyjen mahdollisuuksien välillä.¹⁹⁵

¹⁸⁷ De Castro, J. ja Christman, J. 1995. s. 167.

¹⁸⁸ Kalyanaram, G. et al. 1995. ss. 213-217.

¹⁸⁹ Lambkin, M. 1988.

¹⁹⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 61.

¹⁹¹ *ibid.*

¹⁹² Trout, R. ja Rivkin, S. 2000. s. 87.

¹⁹³ Shepherd, D. 1999. s. 623.

¹⁹⁴ Porter, M. 1980. s. 270.

¹⁹⁵ Lilien, G. ja Yoon, E. 1990.

6 Kilpailuetu ja kilpailustrategiat

Luvussa esitellään yleisen kilpailustrategisen teorian tärkeimmät suunnat ja käsitteet. Käsittely alkaa kilpailun ja kilpailuedun luonteesta, minkä jälkeen luodaan katsaus kilpailuedun perustyyppeihin esitellen kustannusjohtajuus, differointi ja fokus porterilaisen koulukunnan mukaan. Käsittely etenee asemoinnin kautta differointiin, johon keskitytään syvemmin. Luvun lopussa luodaan katsaus markkina-aseman vaikutukseen kilpailustrategiaan, jossa kilpailutilannetta ja ratkaisumalleja on tarkasteltu sotilasstrategialle tyypillisestä näkökulmasta.

”Kamppailu elämästä on ankarinta saman lajin yksilöiden ja muunnosten kesken [...], koska ne täyttävät melkein täsmälleen saman paikan luonnon taloudessa; [...luultavasti siltikään] emme pysty yhdessäkään tapauksessa sanomaan täsmällisesti, miksi jokin laji on onnistunut niin hyvin voittamaan toisen elämän suuressa taistelussa.”¹⁹⁶

-Charles Darwin, ”Lajien synty” (1859)

6.1 Kilpailuedun tutkimuksesta

Kaiken strategian alkuperä, sotataito ja opit sotien voittamisesta, keskittyivät vihollisen kukistamiseen. Tutkittaessa yritysten strategista menestystä 1960-luvun aikana syntyi niin kutsuttu I/O- (*industrial organisation*), eli teollisen organisaation malli, joka analysoi yritysten ulkoista ympäristöä ja selitti menestymistä sijoittautumisella kannattaville teollisuudenaloille. Se ei kuitenkaan kyennyt selittämään yksittäisten yritysten suoriutumiseroja tietyn teollisuudenalan *sisällä*. Jälkimmäiseen ongelmaan pyrki vastaamaan ennen kaikkea Porter niin kutsutulla strategisten ryhmien kilpailulähtöisellä analysoinnilla. 1980-luvun alkupuoliskolla kehitettiin lähestymistapoja, joiden uskottiin olevan sovellettavissa teollisuudenalalta toiselle.^{197, 198} Näitä teorioita voidaan pitää kilpailustrategian tutkimisen kannalta läpimurtona.¹⁹⁹

Vakiintuneiden teorioiden mukaan yritykset kilpailevat keskenään ennen kaikkea niin kutsutun kilpailuedun turvin, jossa yritys on tietyillä mittareilla toista parempi ja saavuttaa siten etulyöntiaseman tiettyjen asiakkaiden suhteen. Saavutettu kilpailuetu pätee sekä nykyisillä markkinoilla että suojaaa yrityksiä myös alalle aikovilta potentiaalisilta kilpailijoilta.²⁰⁰ Näkemys kilpailuedun lähteestä jakaantuu kahtia: Ensimmäisen katsantokannan mukaan kilpailuetu syntyy yrityksen positiosta eli asemasta

¹⁹⁶ Darwin, C. 1980. s. 74.

¹⁹⁷ Parnell, J. 2002. ss. 1-2.

¹⁹⁸ Mintzberg, H. ja Quinn, J. 1996. s. 75.

¹⁹⁹ Mintzberg, H. et al. 1998. ss. 82-83.

²⁰⁰ Hitt, M. et al. 1999. ss. 146-149.

kilpailijoidensa joukossa. Toisen mukaan etu syntyy resursseista ja kykenevyyksistä (*capabilities*).²⁰¹ Nämä määritelmät eivät sulje toisiaan pois, ja siksi niitä voidaan käyttää yhdessä toisiaan täydentävästi kummankin ollessa yksistään selvästi puutteellinen. Kilpailuetu on joskus myös määritelty kokoavasti siten, että yritys saavuttaa kilpailuetua yhdistämällä suhteellisen harvinaisia resurssejaan tavalla, jota asiakkaat arvostavat ja joita kilpailijoiden on vaikea kopioida.²⁰²

6.1.1 Kestävä kilpailuetu

Väliaikainen kilpailuetu ei ole useinkaan mielekäs käsite, sillä taktisesti merkittävä kilpailuetu voidaan saavuttaa esimerkiksi laittamalla tuotteelle tarjoushinta. Tätä tarjousta tosin ei voida ylläpitää vuosikausia, se menettää kuluttajaa stimuloivan uutuusarvonsa viikoissa ja se on ennen kaikkea suoraan kilpailijoiden kopioitavissa. Niinpä avainkäsitteeksi kirjallisuudessa on muodostunut strategisen, pitkäaikaisen ja ”kestävän” tai ylläpidettävän (*sustainable*) kilpailuedun saavuttaminen. Omat ongelmansa tutkimusmetodologian kannalta on luonnollisesti tuonut jälleen tuonut arvio siitä, mikä on ”kestävää”, eli tutkitaanko kilpailuetua kahden, viiden vai kymmenen vuoden ajanjakson ylitse.

Kestävän kilpailuedun käsitettä on pidetty varsin ”porterilaisena”, ja se on parikymmenvuotisen historiansa aikana ehtinyt jo saada osakseen merkittävää kritiikkiä. Nykyisen vallitsevan näkemyksen mukaan *kaikki* kilpailuedut katoavat jossakin vaiheessa ellei niitä ylläpidetä tai luoda uusia.²⁰³ Tämän perusteella strategian onkin jo ehditty sanoa olevan ”...uuden kilpailusärmän etsintää hidastaen vanhojen etujen murentumista.”²⁰⁴ Osaltaan myös koko kilpailukentän on todettu tänä aikana muuttuneen vanhasta maailmasta, jossa kilpailuetu usein mahdollistui keräämällä runsaasti kiinteää tai rahallista omaisuutta. Nykyisessä, ”hyperkilpaillussa” maailmassa ideoiden ja kilpailuedun lähteiden on sanottu tulevan kopioituiksi tai korvatuiksi entistä helpommin. Tämän näkemyksen mukaan strategian tarkoituksena ei ole rakentaa ja puolustaa suuria ja kestäviä kilpailuetuja, vaan muodostaa jatkuvasti muuttuva sarja pieniä, väliaikaisia kilpailuedun lähteitä, joilla kilpailijat pakotetaan pois tasapainosta ja tekemään vastaliike.²⁰⁵

Kritiikistä huolimatta Porterin esitys perustavanlaatuisista kilpailustrategioista on jäänyt vallitsevaksi opinkappaleeksi ja liki kaiken myöhemmän tutkimuksen vertailukohdaksi. Osasyynä tähän lienee se, että todellisen uutta tarjoavaa, mutta samalla riittävän havainnollista kilpailevaa mallia ei ole pystytty esittämään tai ainakaan popularisoimaan. Hyväksyttäessä erityisesti tietopohjaisten kilpailuetujen yhä helpompi kopioitavuus olisi havainnollisempaa puhua ”kestävien” sijaan ”pidempiaikaisista” kilpailu-

²⁰¹ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 51.

²⁰² Barney, J. 1991. s. 99.

²⁰³ Lee, H. et al. 2000. s. 29.

²⁰⁴ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 48.

edun lähteistä. Silti ajattelutavan yhtenevyys ensiliikkuja-ajattelun kanssa on merkittävä, myös markkinapioneerin etulyöntiaseman säilyttämisen sanottaessa riippuvan kyvystä suojata tuotteen pääpiirteet seuraajien kopioimiselta.^{206, 207}

6.2 Kilpailuedun lähteet

Yhdeksi kilpailustrategian kulmakivistä on muodostunut Michael E. Porterin kokoamat kolme perustavanlaatuista (*generic*) kilpailustrategiaa: *kustannusjohtajuus*, *differointi* ja *fokus*.²⁰⁸ Nämä, kuten valitettavan monet muutkin strategian ajattelumallit, esitetään tyypillisesti 2 x 2 -matriisin muodossa, jossa toisella akselilla on targetoidun kilpailukentän tai asiakaspohjan laajuus ja toisella kilpailuedun lähde, eli joko alhaiset kustannukset tai differointi. Porterin alkuperäisen ”*stuck-in-the-middle*” -hypoteesin mukaan yritysten oli tehtävä jyrkkä valinta kilpailuedun lähteen suhteen. Ne, jotka jättivät valinnan tekemättä tai valitsivat vähän kaikkea, jäivät keskinkertaisuuksiksi ja auttamatta kilpailijoiden jalkoihin.²⁰⁹ Tämä näkemys on tosin sittemmin osoitettu virheelliseksi.

Kritiikki on osoittanut tuotteen differoinnin ja kustannuksen olevan kaksi eri asiaa. Lisäksi suurin osa tuotteista on niin merkittävästi erilaisia, että differoinnin sijaan on käytännöllisempää puhua tuotteen tarjoamasta *lisäarvosta*. Tämä voidaan hahmottaa tuotteen tarjoaman arvon ja sen eri kustannusten summan erotuksena tai suhteenä. Lisäksi myönteisten ominaisuuksien, kuten ylivoimaisen suorituskyvyn, mikä sinänsä on selvästi keino differoida tuotetta, on todettu johtavan suurempaan markkinaosuuteen, mikä taas laskee yksikkökustannuksia tehostuneen oppimisen ja suuruuden ekonomian kautta. Lisäksi ainakin toisen differointiominaisuuden, laadun, on todettu olevan ”ilmaista” sen parantamisen vähentäessä hylkytavarana, valitusten ja korvausten määrää ja siten maksaen itsensä takaisin.²¹⁰

Kilpailevaksi malliksi on esitetty kolme tyypillisintä tapaa yritysten arvohakuisuuteen (*value disciplines*). Niistä jokaisella voi pärjätä, mutta ne eroavat toisistaan merkittävästi arvoehdotelman ytimen ja yritykselle asetettujen vaatimusten osalta. Tämän lisäksi ne ovat usein keskenään ristiriidassa, jolloin yritys voi keskittyä vain yhteen kerrallaan. Keinoja arvohakuisuuteen ovat:

²⁰⁵ Makadok, R. 1998. s. 684.

²⁰⁶ Trout, R. ja Rivkin, S. 2000. s. 105.

²⁰⁷ Lee, H. et al. 2000. s. 25.

²⁰⁸ Campbell-Hunt, C. 2000. ss. 127-130.

²⁰⁹ Porter, M. 1985. ss. 31-32.

²¹⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 55-56.

- Operationaalinen ylivoimaisuus (*operational excellence*)
- Suorituskyvyn ainutlaatuisuus (*performance superiority*)
- Asiakaslähtöisyys (*customer responsiveness*),

Näistä ensimmäinen tarjoaa kuluttajalle hyvän laatu/hinta-suhteen, toinen markkinoiden esimerkiksi teknologisesti parhaan tuotteen ja kolmas juuri asiakkaan tarpeisiin räätälöidyn ratkaisun.^{211, 212}

Arvohakuisuuden ajattelumalli auttaa tunnistamaan alallaan johtavien yritysten menestystekijöitä, mutta tämän tutkimuksen edellyttämälle tuotetasolle ajattelutapa sopii huonommin. Lisäksi tarkempi tarkastelu osoittaa, että kolmikko muistuttaa erehdyttävästi jo tuttua ryhmää ”kustannusjohtajuus”, ”differointi” ja ”fokusointi”. Niinpä vaikka yllämainittu luokittelu antaisikin tarkemman kuvan yrityskohtaisista kilpailuedun lähteistä, on käsittelyssä pitäydytty perinteisessä, porterilaisessa näkemyksessä. Yritykselle on silti pidetty mahdollisena hankkia tuotteilleen kilpailuetua samanaikaisesti yhdestä tai useammasta lähteestä.

6.2.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus tarkoittaa kykyä tuottaa tuote vertailuryhmän alhaisimmilla kustannuksilla. Tällöin yritys kykenee joko laskemaan hintansa kilpailijoita alemmas tai saavuttamaan samalla hintatasolla korkeamman katteen. Yrityksen kustannustasoon vaikuttavat esimerkiksi tuotannon mittakaava ja sillä saavutettava suuruuden ekonomia, oppiminen ja prosessi-innovaatiot, kapasiteetin käyttöaste, mahdollisuus resurssien yhteiskäyttöön ja integraatioon, työvoima-, raaka-aine-, energia- ja kuljetuskustannukset sekä ulkoisen ympäristön tekijät kuten valtion tuet.²¹³ Kustannusjohtajuus on selkein, mutta myös vaikein tapa kilpailla. Vain yksi yritys alalla voi olla ehdoton *kustannusjohtaja*, kun taas esimerkiksi differoijia voi olla useita, kunhan differointi on vain tehty eri suuntiin.

6.2.2 Differointi

Differoinnin eli erilaistamisen tarkoituksena on rakentaa todellinen tai kuviteltu, *myönteinen* ero asiakkaan mielessä yrityksen oman ja kilpailevan tuotteen välille. Erottautumisen tarkoituksena on yleensä saada tuotteelle lisää huomiota, saada se erottumaan joukosta tai perustella kilpailijoita korkeampi hinta, preemio. Pitkäaikainen differointi perustuu asiakkaalle tapahtuvaan arvonaluontiin ja sen pysyvyys edellyttää, että yritys suorittaa joukon ostokriteereihin vaikuttavia toimintoja

²¹¹ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 55-57.

²¹² Treacy, M. ja Wiersema, F. 1997.

²¹³ Porter, M. 1985. ss. 92-104.

ainutlaatuisesti.²¹⁴ Tämä ei välttämättä tarkoita, että tuotteen pitäisi olla fyysisesti kilpailijoitaan parempi, vaan arvonaluonti voi tapahtua myös muilla tavoin, kuten luomalla tuotteelle kuluttajaan vaikuttava brandi. Differointi on myös tehokas keino kohdentaa tuotetta eri segmenteille.

6.2.3 Fokusointi

Kolmas perustavanlaatuinen kilpailustrategia on fokusointi eli keskittyminen. Siinä toimialan sisältä valitaan kapea kilpailukenttä palvelun tarkasti valittuja kohdesegmenttejä ja suljetaan kaikki muut liiketoiminnan ulkopuolelle. Kilpailuetu saavutetaan optimoimalla strategia ja muokkaamalla tarjooma juuri kohdesegmentteille, vaikka kilpailuetua ei olisikaan saavutettavissa kyseisessä muodossa koko markkinalla. Toimiva fokusointi perustuu kohdennettujen ja poisrajattujen segmenttien välisiin eroihin. Tämä tarkoittaa, että fokusoiduilla segmenteillä on oltava poikkeava kustannus- tai tarverakennelma.²¹⁵

Koska tutkimus ei pyri tekemään yrityksistä sisäistä analyysiä, ei tyypillisesti yrityksen sisäisiin operaatioihin tai jakelutiehen perustuviin kustannustekijöihin paneuduta tarkemmin. Sen sijaan tarkastelu keskittyy ulkoisen kilpailuympäristön analysointiin ja siten kaikkia yrityksiä koskevaan ja yhtenäiseen differoinnin vaatimukseen. Tämä näkyy myös eroina tuotteiden hinnoissa ja on siten yhdistettävissä kustannusjohtajuuteen, joskaan ei tämän tutkimuksen laajuudessa. Fokusoinnista puhutaan vain välillisesti sen liittyessä tuotteiden ulkoisista ominaisuuksista lisäarvopiirteisiin, hintaan ja promootioon.

6.3 Positioinnista differointiin

Kaikki markkinointistrategia perustuu segmentointiin, targetointiin ja positiointiin. Positioinnissa yrityksen, tuotteen tai palvelun tarjooma suunnitellaan varaamaan tietty spesifinen paikka kohdeasiakkaiden hahmotuskentässä suhteessa markkinaan ja kilpaileviin tuotteisiin. Positioihin voi joskus liittyä tietty yksinomaisuus, jolloin samalla positiolla voi olla kerrallaan vain yksi tuote. Tämä korostuu erityisesti kun tuotteilla on suhteellisen vähän vertailtavia ominaisuuksia. Jos tuotteilla taas on runsaammin erityisesti makuasioiden mukaan tulkittavia tai vaikeasti mitattavia piirteitä, myös positiointimahdollisuuksien määrä kasvaa. Positiointia on mahdollista myös muuttaa tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Tämä on jopa pakollista viimeistään yksittäisen tuotteen teknologian vanhentuessa. Ihmismielen käsitykset vaihtuvat kuitenkin hitaasti ja siksi differoinnin olisikin tapahduttava alusta asti yhdensuuntaisella ja selvällä tavalla.²¹⁶

²¹⁴ Porter, M. 1985. s. 186.

²¹⁵ *ibid.* ss. 29-31.

²¹⁶ Kotler, P. 2002. ss. 308-310.

Suhteutettaessa positiointi kilpailijoihin ja vietäessä sitä pidemmälle aletaan puhua kilpailuetua tarjoavasta differoinnista. Toimiva differointi tukee positiointia ja pyrkii muodostamaan valitun position ainutlaatuiseksi. Ainutlaatuisuus ei kuitenkaan johda differointiin, ellei se ole asiakkaalle aidosti arvokasta.²¹⁷ Arvonluonnin kannalta on myös olennaista, että differointi toteutetaan keinoin, joilla asiakkaalle voidaan perustella yritykselle differoinnista koituvia kustannuksia suurempi hinnanlisä.²¹⁸ Haasteena onkin identifioida ne alueet, joilla asiakkaan havaitseman arvon ja arvonluonnin kustannuksen suhde on mahdollisimman suuri.²¹⁹ Differointia käytetään tyypillisesti hyväksi perustelemaan tuotteelle korkeampi hinta ja sitä kautta parempi kate sekä kannattavuus.²²⁰

6.3.1 Differointikeinot

Mahdollisuudet differoida tuotetta riippuvat niin tuotteesta, asiakkaista kuin yrityksestä itsestäänkin. Mintzberg ja Quinn ovat esittäneet differoinnin Porteria laajemmin pakostakin *kaikkia* kilpailukentän yrityksiä koskettavaksi ilmiöksi, ja luokitelleet kuusi perustavanlaatuisia tapaa differoinnin toteuttamiseen. Nämä ovat suunnittelu-, laatu-, mielikuva-, tukitoiminto-, ja hintadifferointi, sekä kuudentena tapana differoinnin tietoisesti tekemättä jättäminen. Nämä perusstrategiat liittyvät sekä yrityksen tuotteisiin että organisaatioon ja tarvittaviin valmiuksiin.²²¹

Asiakas on aina yksittäinen päätöksentekijä, joka tekee ostopäätöksensä perustuen ostokriteereihinsä ja niihin liittyviin havaintoihin ja käsityksiin. Asiakkaan ostokriteerit voidaan jakaa (1) käyttökriteereihin ja (2) viestimiskriteereihin, joista ensimmäiset perustuvat asiakkaan tuotteen käyttämisestä saamaan todelliseen arvoon, ja jälkimmäiset tämän arvon kuluttajalle viestimiseen. Viestimiskriteerien merkitys korostuu erityisesti ensiostotapahtumassa, jossa asiakkaalla ei vielä ole omakohtaista kokemusta tietyn tuotteen käyttöarvosta tai ainakaan välttämättä tarjotun arvon ja kustannuksen suhteesta. Differointi on tulosta käyttö- ja viestimiskriteerien täyttämisestä, ja pysyvimmillään se on täyttäessään näistä molemmat.²²² Terveysvaikutteisille elintarvikkeille mahdollisia käyttö- ja viestintäkriteerejä on lueteltu taulukossa 3.

²¹⁷ Kotler, P. 2002. ss. 308-309, 315.

²¹⁸ Porter, M. 1985. s.163.

²¹⁹ Hamel, G. ja Prahalad, C. 1994. s. 164.

²²⁰ Bradley, F. 1991. s. 229.

²²¹ Mintzberg, H. ja Quinn, J. 1996. ss. 88-90.

²²² Porter, M. 1985. ss. 184-186.

Taulukko 3: Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden käyttö- ja viestimiskriteereitä ^{223, 224}

Käyttökriteereitä	Viestimiskriteereitä
<ul style="list-style-type: none"> • Maku • Ravintoarvo • Koostumus • Annoskoko ja helppous • Nautintamuoto ja komplementit • Ulkonäkö • Pakkaus (materiaali, muoto, koko) • Suorituskyky tai teho • Turvallisuus • Eri asiakasryhmille soveltuvuus • Laatu ja puhtaus • Käytön helppous ja tuki • Tieto tuotteesta ja sen vaikutuksesta • Vaikutuksen ja tehon todentaminen • Säilyvyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikki tähänastinen mainonta • Asettelu kaupan hyllyssä • Myymälän sisäinen mainonta • Jakelutie ja myyntipiste • Saatavuus • Maine ja imago • Tuotteen paino ja ulkonäkö • Pakkaus ja etiketit • Terveysväittämä • Yrityksen alallatoimimis-aika / tulojärjestys • Muut asiakkaat • Hinta (jos se kertoo laadusta) • Markkinaosuus • Tuotantotilojen koko ja ulkonäkö • Emoyhtiön tunnettavuus (koko, asema, kotimaa, paikallisuus, julkisuus, maine ja muut tuotteet)

6.3.2 Differoinnin toteuttaminen ja riskit

Millerin mukaan differoinnin toteuttamisen kannalta tärkeimmät keinot ovat tuoteinnovaatio ja mielikuvan korostaminen. Näistä edellä mainittu johtaa todellisen ja jälkimmäinen näennäisen eron syntymiseen.²²⁵ Differoinnin suunnittelun ja viestinnän kannalta käsitteen oppi-isät Trout ja Rivkin ovat tiivistäneet toimivan differoinnin seuraavasti:

- Differoinnissa asiayhteyksien täytyy olla helppoja ja loogisia
- Differoinnin pitää perustua harvinaiseen ideaan
- Differoinnin tukena on oltava faktatietoa tai varmistavaa aineistoa
- Differointia ei voi kommunikoida liikaa²²⁶

²²³ Porter, M. 1985. ss. 179-184.

²²⁴ Kotler, P. 2002. ss. 318-320.

²²⁵ Miller, D. 1986. ss. 223-249.

²²⁶ Trout, R. ja Rivkin, S. 2000. ss. 67-70.

Differointiin sisältyy kuitenkin useita vaaroja, jotka saattavat vaikeuttaa differointia tai saada sen epäonnistumaan. Näitä ovat esimerkiksi ainutlaatuisuus, jota asiakas ei koe arvokkaaksi, liiallinen, asiakaspohjaa supistava differointi, perustelematon ja liian suuri hinnanlisä, arvoviestimistarpeen laiminlyönti, tietämättömyys differoinnin kustannuksista, keskittyminen vain tuotteeseen eikä koko arvoketjuun ja palvelemattomien asiakassegmenttien laiminlyönti.²²⁷ Näiden lisäksi kilpailijat saattavat myös löytää parempia differointiperusteita, jotka eivät välttämättä ole muiden käytettävissä.

6.3.3 Differoinnilla kilpailu

Jos eri positiot ovat yksinomaisia, varaa tyypillisesti ensiliikkuja parhaan tai kannattavimman position. Seuraaville kilpailijoille jää siten kolme vaihtoehtoa: Ne voivat joko (1) vahvistaa omaa, nykyistä positiotaan ja koettaa siten differoitua edukseen, (2) vallata vielä miehittämättömän position tai (3) koettaa syrjäyttää ensiliikkuja sen miehittämältä positioilta esimerkiksi alentavalla tai leimaavalla kilpailijaviestinnällä.²²⁸ Differoinnin pysyvyys eli position puolustaminen riippuu kahdesta seikasta: Pitävätkö asiakkaat differointia jatkuvasti arvokkaana ja pystyvätkö kilpailijat jäljittelemään sitä. ”Kestävästä differoinnista” tai differoinnin avulla saavutetusta ”kestävästä kilpailuedusta” voidaankin puhua vain jos differointi on suojattu kopioinnilta.²²⁹

Kestävä differointi edellyttää myös, että yritys suorittaa joukon ostokriteereihin vaikuttavia toimintoja ainutlaatuisesti. Joidenkin ostokriteerien täyttämiseen riittää, että yritys suorittaa yhden arvotoiminnon, kuten mainonnan muita paremmin, toisiin taas vaikuttavat useammat toiminnot.²³⁰ Differointiedun tai pohjan sille voi tarjota myös yrityksen sisäisten prosessien tai kokonaistehokkuuden parantaminen. Esimerkiksi tässä käyvät lyhyemmät toimitusajat tai korkeampi laatu. Yritysten yleisinä differointiedun lähteinä on pidetty vahvoja markkinointi-, tuotesuunnittelu-, tai teknologisia taitoja, yhteistyökuvioita esimerkiksi jakelukanavan kanssa sekä pitkiä perinteitä alalla.²³¹

6.4 Markkina-aseman vaikutus kilpailustrategiaan

6.4.1 Kilpailutekijöistä

Kilpailun tyypillinen piirre on kahden yksikön, esimerkiksi yrityksen, brandin tai tuotteen, *kahdenkeskinen* kilpailu, tai niiden välille muodostuva vertailuasetelma. Asetelmassa toinen on aina johtajan ja toinen haastajan asemassa. Kilpailua tai vertailua voidaan tehdä yksiköstä riippuen monella

²²⁷ Porter, M. 1985. ss. 197-199.

²²⁸ Kotler, P. 2002. s. 309.

²²⁹ Porter, M. 1985. ss. 195-196.

²³⁰ *ibid.* s. 186.

eri tasolla, ja tyypillisesti johtajana pidetty onkin kyseisessä asemassa vain osalla vertailtavista alueista. Keskityttäessä tuotteisiin vertailtavia alueita voivat olla esimerkiksi markkinaosuus, volyymi, hinta, kannattavuus, laatu, teknologia, arvostus, tunnettuus ja vastaavat ominaisuudet. Kyseisiä alueita tai piirteitä voidaanakin siten kutsua kilpailutekijöiksi tai ostokriteereiksi, joiden yhdistelmän pohjalta asiakas lopulta tekee ostopäätöksen suhteessa omiin tarpeisiin, resursseihin ja preferensseihinsä.

6.4.2 Puolustamisesta ja hyökkäämisestä

Johtoasema on luonnollisesti useimmiten hyödyllinen, ja on johtajan edun mukaista koettaa säilyttää se ja vahvistaa sitä. Haastajan asemalle taas on tyypillistä alakynnestä irti ponnistelu ja johtajaksi pyrkiminen. Niinpä sotilasstrategian termistön mukaan johtajalle tyypillisempää on puolustaminen, haastajalle hyökkääminen. Toki jo voitolla oleva yritys saattaa säilyttämisen sijaan pyrkiä myös haastajan totaaliseen tuhoamiseen, mutta markkinoilla tämä on erittäin vaikeaa ja siksi harvinaista. Osuuksien valtaaminen vaatisi niin suuria ponnistuksia markkinoinnissa, tuotevariaatioissa ja hinnoittelussa, että yritys uhraisi kaiken voittonsa mahdottomaan tehtävään. Onkin mahdollista puhua optimaalisesta markkinaosuudesta, jolloin yrityksen kannattavuus tai sen omistajilleen luoma lisäarvo on huipussaan²³² ja yritys on saavuttanut ”voiton”, vaikka markkinoilla on vielä kilpailijoita. Sama pätee, vaikka yrityksellä olisikin alussa monopoliasema, sillä markkinoiden avautuessa kilpailulle sen puolustamista on pidetty joko mahdottomana tai ainakin kannattamattomana.²³³

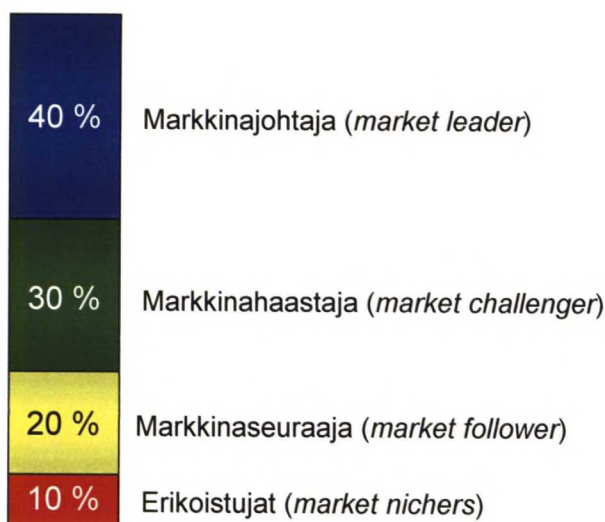
6.4.3 Markkinaosuuksista

Täydellisen monopolin tavoittelun kannattamattomuuden seurauksena markkinoille muodostuu usein tyypillinen rakenne, jota parhaiten kuvaa markkinaosuus eli yrityksen osuus markkinoilla myydystä kokonaisvolymistä tai rahallisesta arvosta. Keskityttäessä tiettyyn aihepiiriin voidaan vielä erikseen puhua esimerkiksi teknologia- tai kustannusjohtajasta, mutta kuten jo todettu, ”yleisen” voittajan ratkaisee kokonaisuus. Lisäksi markkinaosuuksia voidaan pitkällä aikavälillä pitää kokonaisvaltaisena mittarina yrityksen todennäköiselle ”hyvyydelle”, eli sille, kuinka hyvin se on onnistunut kasvamaan, pysymään kannattavana ja luomaan lisäarvoa. Termistö ja hypoteettinen markkinarakenne on esitetty kuvassa 4.

²³¹ Porter, M. 1980. s. 64.

²³² Kotler, P. 2002. s. 262.

²³³ Porter, M. 1980. s. 271.



Kuva 4: Hypoteettinen markkinarakenne²³⁴

6.4.4 Markkinajohtajan strategioita

Kuten edellä on todettu, markkinajohtajalle tyypillistä on puolustuksellisuus. Selkeyden vuoksi myös haastajiin kohdistuvat hyökkäykset on itse asiassa mielletävissä puolustusstrategioiksi, sillä ennakoivaa hyökkäämistä voidaan pitää yhtenä tapana puolustautua. Yleisemmin kyseessä on kuitenkin joht aseman säilyttäminen ja vahvistaminen puolustautumalla usein aktiivisemmän haastajan hyökkäyksiä vastaan. Näitä hyökkäyksiä voidaan torjua vähentämällä niiden todennäköisyyttä, intensiteettiä eli voimaa tai suuntaamalla hyökkäykset vähemmän uhkaaville alueille. Myös tuotteiden tapauksessa tyypillisesti paras puolustusstrategia on jatkuva innovaatio ja edellä pysyminen, joka voi tapahtua alkuperäistä kilpailuetua syventämällä. Markkinajohtajan perusstrategioiksi on esitetty seuraavia:

- Kokonaismarkkinan laajentaminen (jolloin suurin osa tulee markkinajohtajalle)
 - Hankkimalla uusia käyttäjiä
 - Lisäämällä käytettyä määrää ja käyttötaajuutta
- Markkinaosuuden kasvattaminen (ottamalla se kilpailijoilta)
- Puolustusstrategiat
 - Positiopuolustus (puolustetaan esimerkiksi tietynlaista brandia)
 - Sivustapuolustus (täytetään muut läheiset positiot omilla tuotteilla)
 - Ennaltaehkäisevä puolustus (hyökätään ennen vastustajaa)
 - Vastahyökkäyspuolustus (taloudellisin tai poliittisin keinoin, esimerkiksi oikeushaasteella)
 - Liikkuva puolustus (laajennetaan tai muutetaan taistelukenttää)
 - Supistuspuolustus (suoritetaan strateginen vetäytyminen tietyiltä alueilta)^{235, 236}

²³⁴ Kotler, P. 2002. s. 255.

²³⁵ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 244.

Myöhemmät haastajat, tai kilpailijat ylipäänsä, hyökkäävät tarjoaman pahimpia heikkouksia vastaan. Markkinajohtajan on itse identifioitava ne voidakseen varautua tähän ennakolta, tai sitten vain vastattava kilpailijan toimiin.²³⁷ Tyypillisesti organisaatiota ei ole strategisesti valmistettu puolustukseen, vaan nopeasti voidaan reagoida vain taktisin keinoin. Esimerkiksi markkinointikampanjaa, tai ainakaan hyvää sellaista, ei voida suunnitella ja toteuttaa yhdessä yössä. Siksi hinnanmuutokset ovat nopea ja paljonkäytetty, joskin huono tapa reagoida.²³⁸ Kasvavilla markkinoilla tämä on hieman harvinaisempaa oletettavasti johtuen asiakkaiden vähäisemmästä hintaherkkyydestä, ja tyypillisempi vastareaktio onkin ollut myyntipanostuksen korottaminen.

6.4.5 Markkinahaastajan strategioita

Markkinahaastaja voi hyökätä usealla eri tapaa. *Hyökkäyssuuntia* ovat joko hyökkäys suoraan kohti (*head-to-head*) tai epäsuora hyökkäys sivustaan (*flanking*). Suora hyökkäys on usein riskillisempi ja vaatii suuret resurssit. Siinä johtajan kilpailuetu pyritään haastamaan ja ohittamaan käytäessä taistelu johtajan omalla, perinteisellä maaperällä. Epäsuorassa hyökkäyksessä sivustaan hyökkäys kohdistuu viereisille alueille, ja se on selvästi yleisempää sekä alhaisemman resurssitarpeen että riskin vuoksi.²³⁹

Hyökkäyskeinoja on useita. Niitä ovat esimerkiksi hinnan alennus, suuntaaminen matalamman tai korkeamman hintaluokan segmenteille, valikoiman runsaus ja uudet tuotelanseeraukset, teknologiset ja muut tuoteinnovaatiot, parempi palvelu tai huolto, tehokkaampi jakelutie, tuotannon alemmat kustannukset tai parempi laatu, tiiviimpi ja kattavampi tietoisuus- tai imagopromootio, vertikaalinen integraatio, suhteet julkisyhteisöihin ja mediaan, oikeustoimet ja monet muut. Näitä hyökkäys- eli kilpailukeinoja on kutsuttu myös kilpailustrategian eri ulottuvuuksiksi.^{240, 241} Markkinahaastajan strategioiksi on esitetty:

- Suora hyökkäys
- Epäsuora hyökkäys sivustaan
 - Alueellinen hyökkäys (kohteena johtajan heikkoudet)
 - Segmenttihyökkäys (tavoitteena tyydyttää toistaiseksi palvelemattomia tarpeita)
 - Salama-/piirityshyökkäys (tavoitteena ottaa nopeasti suuri alue ja pitää se)
 - Ohitushyökkäys (edetä eri kentälle ja helpompiin kohteisiin, esimerkiksi diversifioimalla)
 - Sissihyökkäys (suorittaa pieniä ja jatkuvia iskuja johtajan horjuttamiseksi ja heikentämiseksi)²⁴²

²³⁶ Kotler, P. 2002. ss. 254-264.

²³⁷ Skellon, N. 1999. s. 82.

²³⁸ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 253-254.

²³⁹ Hamel, G. ja Prahalad, C. 1994. s. 173.

²⁴⁰ Porter, M. 1980. ss. 161-162.

²⁴¹ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 248.

²⁴² Kotler, P. 2002. ss. 264-269.

6.4.6 Markkinaseuraajan ja erikoistujien strategioita

Sekä markkinaseuraajilla että erikoistujilla on vielä haastajaa heikompi tilanne johtuen vähäisemmästä tunnettavuudesta, uskottavuusongelmista ja vaikeuksista vastata suuruuden ekonomian johtajalle tuomiin kustannusetuihin. Lisäksi markkinaseuraajalla on vähemmän mahdollisuuksia luoda uutta tai vetää markkinaa haluamaansa suuntaan, koska usein standardit tai vallitsevat tuotemuodot ovat ehtineet jo muodostua. Niinpä markkinaseuraajan menestykselle on ratkaisevaa kyky sopeutua markkinaan ja kopioida markkinajohtajien tuotteet.

Tämä voi tapahtua joko (1) väärentämällä, jolloin tuote on laitton, esimerkiksi tekijänoikeuksia tai tavaramerkkiä loukkaava kopio, (2) kloonaamalla, jolloin tuotteesta pyritään tekemään vain mahdollisimman samanlainen toivoen osan asiakkaista valitsevan sen, tai kuitenkin tyypillisimmin (3) imitoimalla, jolloin kopioidaan johtajalta merkityksettömät tai ne piirteet, joissa kilpailuetua on vaikea rakentaa ja suorittamalla ratkaiseva differointi omaksi eduksi muutamassa merkittävästä piirteessä joissa yrityksen kompetenssit ovat vahvoilla.²⁴³

²⁴³ Kotler, P. 2002. ss. 269-270.

7 Kirjallisuussynteesi

Luvussa muodostetaan synteesi käsitellyn kirjallisuuden eri aihepiireistä muodostaen teoreettinen pohja tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Kirjallisuutta on täydennetty omalla ajattelulla soveltaen tietoa terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kilpailmiseen. Aihepiirit on käsitelty edellisiä lukuja vastaavassa järjestyksessä keskittyen tutkimuksen painopistealueille, ajoitukseen ja kilpailuetuun. Synteesin lopputuloksena kuvataan mallin muodossa eri markkinoilletulojärjestyksen merkitys asemoinnille, yrityksen kilpailuroolin mukaisen strategian laatimiselle sekä kilpailuedun tavoittelulle.

”Voittamattomuus riippuu omasta toiminnasta, vihollisen haavoittuvuus hänestä. Tästä seuraa, että taitavat sotijat voivat tehdä itsestään voittamattomia, mutta eivät voi aiheuttaa sitä, että vihollinen on varmasti voitettavissa.” ²⁴⁴

- Sun Tzu, ”Sodankäynnin taito” (n. 340-400 eaa.)

7.1 Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden kansainvälistäminen

Elintarvikealan toistaiseksi osoittama suhteellisen vähäinen kansainvälistyminen on helposti selitettävissä alan tuotteiden hankaluuden perusteella. Terveysvaikutteiset elintarvikkeet tulevat poikkeamaan tästä sitä vähemmän, mitä ruokamaisempia niistä pyritään tekemään. Itse asiassa monet tuotekategorian erikoispiirteet tuntuvat jopa vain edelleen pahentavan monia tuotteiden kansainväliseen markkinointiin liitettyjä ongelmia: asiakkaiden luottamuspulaa, rajoitettua tai viivästettyä markkinoillepääsyä sekä julkistahojen suojan puutetta kilpailijoita kohtaan. Näiden haasteiden voittaminen edellyttää läsnäoloa markkinoilla ja kykyä toimia paikallisesti. Pyrittäessä samalla silti alhaiseen sitoutumisasteeseen ovat pienille yrityksille lisensointi ja paikallisen kumppanin etsiminen helposti perusteltavia valintoja. Toisaalta tällöin vastuu aktiivisista toimista ja menestyksestä lankeaa valitulle partnerille.

Silloin kun tuotteen terveysvaikutus on saatu aikaan tyypillisesti yhdellä aktiivisella komponentilla, vaikuttavat komponentin tyyppi sekä liittämismenetelmä kantajatuotteeseen ratkaisevalla tavalla koko elintarvikkeelle muodostuviin lupavaatimuksiin ja -prosessiin. Tämä vaikuttaa osaltaan kilpailulähtökohtiin kolmella tapaa: Ensinnäkin erilaisten lupahakemusprosessien kesto muodostuu markkinoille menon ajoituksen osatekijäksi. Toisekseen tuotteelle saatava lupa tai luokittelu tarjonnee lähtökohdat terveysvaikutteisen elintarvikkeen tärkeimmän differointitekijän määrittelyyn, eli tuotteesta markkinalla sallittaviin terveysväittämiin. Kolmanneksi teknologinen ratkaisu voi vaikuttaa ilmaantuvan kilpailun määrään tai ainakin sen ilmaantumisnopeuteen.

²⁴⁴ Tzu, S. 1998. s. 93.

7.2 Markkinoille menon ajoitus

Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoiden epävarmuutta ja riskitasoa lisäävät niiden laajuus ja monimutkaisuus, säännöstelyn ja standardoinnin puute, diversifioitunut potentiaalisten kilpailijoiden joukko ja ennen kaikkea yhteisten pelisääntöjen puuttuminen. Nämä tekijät ovat omiaan sekä nostamaan alan riskitasoa *että* alentamaan sen tuotto-odotuksia. Tämä markkinoihin liittyvä epävarmuus tuntuu olevan alalle ominaista, eikä sen väheneminen ole lyhyellä aikavälillä näköpiirissä ellei markkina itse pysty kehittymään. Tässä yritysten rooli lienee aika vähäinen, todellisten edistysaskelten ollessa riippuvaisia ennen kaikkea julkishallinnon toimista. Näin ollen markkina ei suuren tuntuista potentiaalistaan huolimatta vaikuta sittenkään kovin houkuttelevalta – ainakaan tämän riskitason kaikista korkeimpana kohtaavalle markkinapioneerille.

Markkinapioneerin ahdinkoa ei myöskään vähennä se, että elintarvikealalla vain osa ensiliikkujan eduista vaikuttaa ylipäänsä mahdollisilta saavuttaa, kun taas seuraajalle ominaisten vapaamatkustajan etujen säilymiselle ei tunnu olevan ilmeisiä esteitä. Etenkin, jos markkinapioneerit joutuu investoimaan merkittävästi markkinan kehittämiseen, kallistuu vaaka entistä selvemmin suosimaan seuraajaa. Pahimmillaan asetelma voi johtaa siihen, ettei kenenkään kannata olla markkinapioneerit, eikä uusia terveysvaikutteisia tuotteita siten kannata edes kehittää. Jos näin todella on, on mahdollista, että jotkin yritykset ovat jopa kehittäneet valmiiksi erilaisia terveysteknologisia alustoja (*platforms*), mutta halu tehdä varsinainen avausliike puuttuu. Jos yrityksellä kuitenkin on jo käytettävissään valmis, lanseerauskelpoinen tuote, muodostuu akateemisen etenemisjärjestyksen pohdinnan sijaan mielekkäämmiksi kysymyksiksi, kuinka suojautua seuraajilta ja mistä löytää kilpailuetu myös jatkossa.

Kirjallisuuden perusteella markkinapioneerin osan valitsevan yrityksen tehtäväksi jää koettaa pidentää etumatkaansa kilpailijoihin ja muuntaa tuotteeseen tai markkinaan tekemänsä investoinnit kilpailijoita hidastaviksi alalle tulon esteiksi. Ylipäänsä kilpailijoiden keskimääräinen halukkuus tai tarve reagoida ei luultavasti ole kovin korkea ainakaan, jos tuote tyydyttää ennen liki palvelemattomia tarpeita. Tämä ei tosin tarkoita, etteikö aloitteeseen vastaavia yrityksiä olisi, tai ne toimisivat hitaammin. Pikemminkin peliin ryhtyviä yrityksiä on luultavasti vain lukumääräisesti vähemmän. Koska uuden markkinan muodostaminen ei uhkaa yritysten nykyistä liiketoimintaa, syntyy päätös reagoida ennen kaikkea halusta taistella kasvusta ja osallistua kilpailuun uudesta markkinasta. Mitä kriittisemmäksi tai arvokkaammaksi uusi muodostuva markkina nähdään, sitä todennäköisemmin kilpailijan voidaan ennustaa pyrkivän ensiliikkujan nokittamiseen.

7.3 Kilpailuetu ja muodostuva asetelma

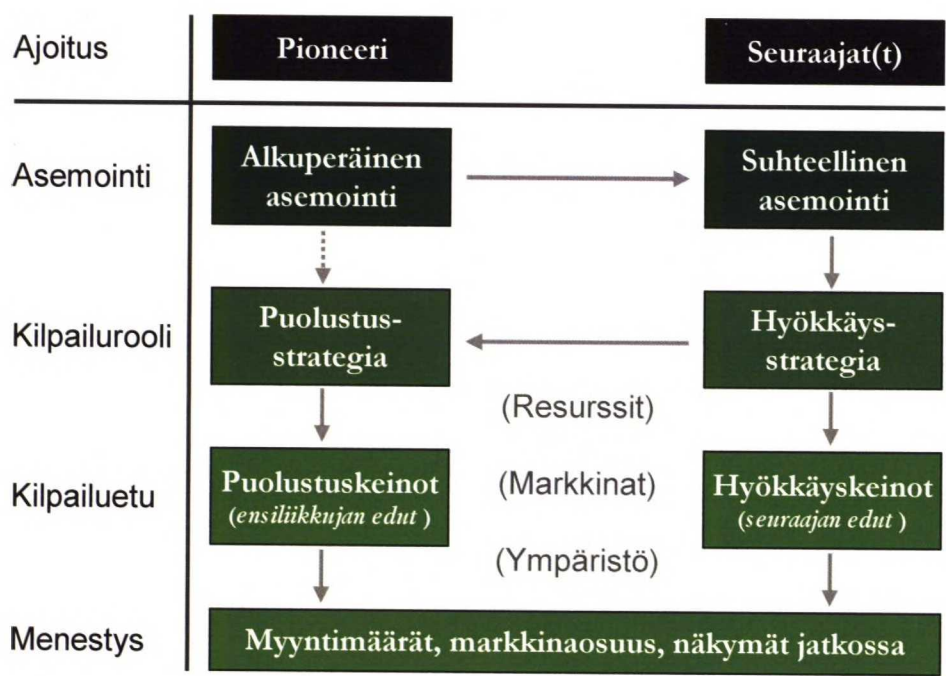
Pääasialliset tekijät, joita yritykset hakevat terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinoilta, ovat uuteen markkina-alueeseen liittyvä liikevaihdon kasvu ja/tai ruoan (terveys-)lisäarvon kautta perustellun hintapreemion myönteinen vaikutus kannattavuuteen. Näihin motiiveihin perustuen on

myös tehtävä päätökset tuotteiden targetoinnista joko valtavirta-, massa- tai erikois(*niche*-)markkinoille. Targetoinnin ja teoreettisen asiakaspotentiaalin perustana on luonnollista pitää tuotteen suurinta yksittäistä arvonlisää, eli lähes poikkeuksetta terveysvaikutusta. Perusjako on tehtävissä tiettyä vaivaa tai sairautta hoitaviin, lääkkeenomaisiin tuotteisiin, ja yleistä terveydentilaa, esimerkiksi suorituskykyä nostamalla kohentaviin tuotteisiin. Toinen positioinnin kannalta jo nyt esiin pistävä merkittävä kysymys on, koetetaanko tulevaisuudessa näennäinen terveysvaikutteisuus liittää valtatrendille ominaisesti *kaikkiin* ruokakaupan tuotteisiin. Tämä vaikeuttaisi entisestään nykyisistä ”peruselintarvikkeista” erottautumista.

Rationaalisen kuluttajan tapauksessa tuotteen luoman arvon pitäisi joka tapauksessa olla suhteessa tuotteesta pyydettävissä olevaan hintaan, korkeamman hinnan ollessa perusteltavissa tuotteen arvoa luovalla terveysvaikutuksella. Tällöin tavoiteltaessa korkeaa hintapreemiota olisi tuote positioitava vertailuryhmän yläpäähän (*high-end*), samansuuntaisen positioinnin ja viestinnän vaatimuksen kautta tämän koskiessa terveysvaikutuksen ohella ideaalisesti myös muita tuotteen käyttö- ja viestintäkriteerejä, kuten makua, pakkausta ja imagoa. Tämän arvoa luovan differoinnin ja siitä kuluttajalle viestinnän tärkeys korostuu erityisesti kahdessa tilanteessa: (1) edetessä markkinalle pioneerina ja suoritettaessa alkuperäinen positiointi sekä (2) markkinalle myöhemmin ilmaantuessa tuotetta muistuttavia kilpailevia substituutteja. Tämän lisäksi markkinalla olijat voivat välissä muuttaa omaa positiointiaan tähdäten tulokkaan differoinnin mitätöintiin.

Mikäli tarkasteltavan yrityksen tuote on riittävän ainutlaatuinen uuden markkinan luoja tai pioneerina, voidaan alkuperäisen asemoinnin suorittamisen jälkeen hahmottaa asetelma, jossa kilpailudynamiikan vuorovaikutteisuutta yksinkertaistaen markkinapioneerista tulee väliaikaisen monopolin kautta markkinajohtaja, ja seuraajista tämän aseman haastajia. Koska todellinen ainutlaatuisuus on erittäin harvinaista, joutuu pioneerikin aluksi hyökkäämään markkinoilla olevia substituutteja vastaan osallistuen taisteluun saman tarpeen tyydyttämisestä. Markkinan uutuuteen ja siis pioneeriin liittyvä rajanveto on joka tapauksessa häilyvä, ja ratkaisevampaa onkin katsoa, kuka milloinkin on saavuttanut, tai näyttää olevan saavuttamassa jotain puolustamisen arvoista, ja kuka toimii hyökkääjänä koettaen tätä häneltä riistää.

Tätä todellisuudessa jatkuvaa ja vuorovaikutteista kilpailudynamiikkaa voidaan yksinkertaistaa jakamalla tilanteet vaiheisiin ja vuoroihin, joissa kilpailijoiden roolit muodostuvat ajoituksen tai markkinatilanteen mukaan. Tämä looginen ajatuskulku on esitetty kilpailudynamiikan syntetisoivana mallina kuvassa 5. Mallia käytetään jatkossa tutkittujen tapausten kilpailun hahmottamiseen ja tulkitsemiseen.



Kuva 5: Synteesi ajoituksen vaikutuksesta kilpailustrategiaan ja kilpailumenestykseen

Bergholm, Antti. 2002. Terveysvaikutteisen elintarvikkeen kansainvälinen kilpailustrategia. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Yritysstrategia ja kansainvälinen liiketoiminta.

8 Tapaus 1: Kolesterolia alentavat margariinit

Tapaus käsittelee ensisijaisesti kahden veren kolesterolitasoa alentavan kasvisteroleita sisältävän margariinin, suomalaisen Rasion Benecolin ja englantilais-alankomaalaisen Unileverin pro.activin, maailmanlaajuista kilpailua vuosina 1998-2002. Käsitteily keskittyy kilpailuun ja markkinatilanteen kehitykseen. Tätä aikaisempiin tai muihin tapahtumiin viitataan vain kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Luvun lopussa esitetään yhteenveto tapahtumista ja analysoidaan mahdollisia kilpailullisia syitä ja seurauksia tehdyn kirjallisuussynteesin pohjalta.

”Siten onnen vaihdellessa kummankin osalle heidän kilpailussaan ja taistelussaan he joutuivat sellaiseen asemaan, että kumpikin, vaikka oli toisensa vihamies, olikin toiselle avuksi ja pelastukseksi.” ²⁴⁵

-Gaius Julius Caesar, ”Gallian sota” (51 eaa.)

8.1 Tausta

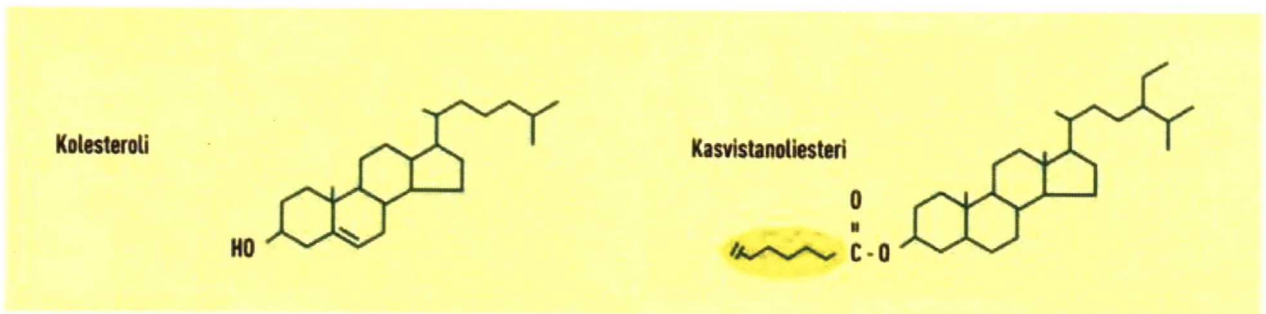
8.1.1 Kolesterolin ja Benecolin

Ihmisruumiissa esiintyvää rasvankaltaista ainetta, kolesterolia, tarvitaan elimistössä solukalvoihin, hermojen eristämiseen ja eräiden hormonien tuottamiseen. Kolesterolin jakaantuu ”pahaan” LDL- (*low density lipoprotein*) ja ”hyvään” HDL- (*high density lipoprotein*) kolesteroliin. LDL kuljettaa kolesterolia maksasta muualle elimistöön ja voi aiheuttaa sydänoireisiin johtavia verisuonten tukkeumia, jos kolesterolin saanti on kohonnut. HDL sen sijaan vie kolesterolia elimistöstä takaisin maksaan hajotettavaksi. Osa kolesterolista imeytyy elimistöön ruoansulatuksesta, osan elimistö tuottaa itse.^{NNB (99/06/16)} Sydän- ja verisuonisairaudet ovat olleet tärkein kuolinsyy länsimaissa jo vuosikausia, ja LDL-kolesterolin kohonnutta tasoa on pidetty tärkeimpänä niihin johtavista tekijöistä.

Yksi syy kasvien ja vihannesten yleisesti tunnustettuun terveydellisyteen löytyy niiden sisältämistä phytosteroleista. Sterolien varsin samanlainen alaluokka on stanolit, jotka ovat rakenteeltaan hydrattuja steroleja.^{FFN (02/03/26)} Kasvisterolien kolesterolia alentava vaikutus perustuu niiden kolesterolia muistuttavaan kemialliseen rakenteeseen. Kilpailemalla ruoansulatuksessa kolesterolin kanssa ne ehkäisevät sen imeytymistä ruoansulatuskanavassa jopa 80 %:sesti. Tämä vaikutus on varmennettu noin 600 tutkimuksessa aina 1950-luvulta lähtien. Sterolit ovat valkoisia, kiteisiä, ja huonosti liukenevia jauheita, eikä niillä sen takia ollut ennen käyttöä elintarvikkeissa. Sen sijaan niitä myytiin joidenkin maiden apteekeissa lääkkeinä.^{NNB (00/06/26)} Molekyylit on esitetty kuvassa 6.

²⁴⁵ Caesar, G. 1988. s. 256.

Benecol syntyi Raision, Helsingin yliopiston ja Helsingin ja Turun yliopistollisten keskussairaaloiden yhteistyöhankkeen tuloksena 1989, kun Raisiolla keksittiin, kuinka muuttaa kasvisterolit hajuttomiksi, mauttomiksi ja helposti rasvoin liukeneviksi stanoliestereiksi. Keksintö patentoitiin vuonna 1991. Tuote saatiin kiivaan kehitystyön tuloksena valmiiksi jo 1992, mutta Raisio päätti odottaa kliinisten tutkimusten valmistumista viivästyttäänsä lanseerausta vuoteen 1995.^{NNB (99/06/14)} Tuote oli ensimmäinen ja tuolloin vielä ainut laatuaan, minkä johdosta se pääsi Suomessa heti julkisuuden valokeilaan. Maailmanmaineeseen Benecol nousi marraskuussa 1995, kun stanolitutkimuksen tulokset julkaistiin maailman vaikutusvaltaisimmassa lääketieteellisessä lehdessä, New England Journal of Medicinessä.²⁴⁶



Kuva 6: Kolesterolin ja kasvistanoliesterin samanlaisuus terveysvaikutuksen perustana

8.1.2 Raisio, McNeil ja Unilever

Raisio Yhtymä (tuolloin vielä Raision Tehtaat Oy Ab) oli ennen Benecolin keksimistä 1995 pääosin suomalaisten kotitalouksien omistama elintarvikeyritys, joka kehitti, valmisti ja markkinoi elintarvikkeita, eläinrehuja ja kemiantuotteita Suomeen ja Itämeren alueelle. Raisio työllisti vuonna 1995 noin 2000 henkilöä ja sen liikevaihto oli 500 milj. €. ²⁴⁷ Raisio oli tuolloin vielä pieni ja kokematon yritys, eikä sillä ollut kansainvälisiä yhteistyökanavia, markkinointi- ja jakelukanavatuntemusta eikä kansainvälistä strategiaa. ²⁴⁸ Keksinnön kansainvälistämisen kannalta oli siten välttämätöntä löytää yksi tai useampia kansainvälisiä kumppaneita. Niinpä vuosien 1995 ja 1999 välissä yritys alkoi käynnistää kansainvälistymistä tutustumalla markkinoihin, laatimalla markkinointisuunnitelman, suunnittelemalla pakkausta, etsien sopimusvalmistajia, rakentaen tuotantoa ja koko ajan neuvotellen viranomaisten kanssa. Yrityksen kansainvälinen visio ja perusstrategia rakennettiin konsulttiyritys McKinsey & Companyn kanssa. ^{249, 250, 251}

²⁴⁶ Raisio Yhtymä. 1998. s. 38.

²⁴⁷ ibid. ss. 1, 7, 11, 29.

²⁴⁸ Kaitaranta, J. 2002b. s. 3

²⁴⁹ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁵⁰ Kaitaranta, J. 2002b. s. 4.

Raisio valitsi varovaisen strategian pyrkien pitämään keksinnön teknologian täysin itsellään, ja aloitti neuvottelut useiden merkittävien elintarvike- ja lääkeyhtiöiden kanssa. Yhteydenottoja Raisiolle tuli jopa 300 kiinnostuneelta yritykseltä ympäri maailmaa.²⁵² Alkuperäinen sopimus syntyi 1997 yhdysvaltalaisen terveydenhuoltojättiläisen Johnson & Johnsonin tytäryhtiön, McNeil Consumer Productsin kanssa,²⁵³ jolla oli kokemusta terveydenhuollon kouluttavasta kuluttaja- ja asiantuntijamarkkinoinnista sekä käytettävissään J&J:n maailmanlaajuinen verkosto.^{254, FFN (98/04/07)} Johnson & Johnson oli tuolloin maailman suurin ja monipuolisin terveyteen liittyvien tuotteiden valmistaja. Sen liikevaihto vuonna 1996 oli 21,6 mrd. \$ ja sillä oli 170 toimivaa yhtiötä 50 eri maassa.²⁵⁵

Sopimuksen perusteella McNeil sai Pohjois-Amerikan alueen, mutta myöhemmin J&J:n kiinnostuksen kasvaessa yhtiölle myytiin helmikuussa 1998 maailmanlaajuinen yksinoikeus Benecoliin Suomen ulkopuolella. Raisiolle jäi tavaramerkin omistus, stanoliesterin valmistus ja kotimaan markkinointi McNeilin hoitaessa kansainvälisen markkinoinnin ja jakelun.²⁵⁶ McNeil joutui vastaavasti ostamaan aktiivisen ainesosan yksinoikeudella Raisiolta, minkä johdosta Raisio rakennutti 90-luvun lopulla stanolinvalmistuslaitoksia eri mantereille.²⁵⁷ McNeilillä oli runsaasti kokemusta terveystuotteiden ruokavalion lisukkeita myynnistä. Näitä olivat erilaiset marketeissa myytävät erilaiset kapselit, jauheet ja poretabletit, jotka olivat tyypillisiä erityisesti Yhdysvaltain markkinoille.^{NNB (00/07/09), NNB (01/01/11)} Sen sijaan McNeilillä ei ollut mitään olemassa olevaa liiketoimintaa margariineissa eikä muissa elintarvikkeissa, joihin Benecolia suunniteltiin ja joissa sitä myöhemmin käytettiin.^{NNB (00/08/16)}

Raision ja McNeilin haastajaksi nousi kansainvälisillä markkinoilla maailman suurin elintarvike- ja kuluttajatuoteyritys, Unilever. Se syntyi kahden 1800-luvulla perustetun yrityksen, englantilaisen Lever Brothersin ja alankomaalaisen Margarine Unien, yhdistyessä 1930.²⁵⁸ Unileverin painopisteitä ovat kuluttajatuotepuolella erityisesti kodin- ja henkilökohtaisen hygienian tuotteet sekä elintarvikepuolella jäätelöt sekä margariinit. Liiketoiminnan monipuolisuus ja kuluttajahenkisyys näkyy yrityksen omistamissa sadoissa brandeissa.^{NNB (01/09/17)} Unilever alkoi tutkia soijapapujohdannaisien yhdisteiden terveystuotteita 80-luvun lopulla,^{FFN (99/06/02)} ja onnistui saattamaan oman sterolikomponenttinsa margariinituotteeksi samoihin aikoihin, kun Raisio alkoi kansainvälistämään Benecolia.

²⁵¹ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁵² Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁵³ Raisio Yhtymä. 1998. s. 4.

²⁵⁴ Raisio Yhtymä. 1999. s. 51.

²⁵⁵ Raisio Yhtymä. 1998. s. 39.

²⁵⁶ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁵⁷ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 37.

²⁵⁸ Anon. <<http://www.unilever.com/company/ourhistory/>>.

Unilever työllisti vuonna 2001 noin 265 000 ihmistä, sen liikevaihto oli 52 mrd. € ja yrityksen tuotteita myytiin kaikkialle maailmaan.

8.1.3 Kasvisterolien terveysvaikutus

Vaikka komponentin vaikutus erillisenä olikin tunnettu, oli sekä Raision että Unileverin todistettava vaikutus omassa tuotteessaan järkevän kokoisella nautinta-annoksella. Tämän takia Raisio suoritti loppuun kaksi vuotta kestäneet kliiniset tutkimukset ja Unileverilläkin oli Euroopan lanseerauksen aikaan hallussaan 24 tutkimusta, joissa todistettiin juuri pro.activ-tuotteen teho ja turvallisuus.^{FFN (00/09/29)} pro.activ sisältää soijapohjaisia steroliestereitä ja Benecol kemiallisen puunjalostuksen sivutuotteesta valmistettavia stanoliestereitä. Molemmat alentavat kolesterolia samalla mekanismilla.^{NNB (00/07/06)} Kuten terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tapauksessa yleensä, on tuotteen teho suhteessa kuluttajan perimään, terveydentilaan ja aikaisempiin ruokailutottumuksiin. Tämä teki tuotteiden tehoa selvittävistä tutkimuksista laadultaan kirjavia.

Tuotteiden tehoa voidaan verrata statiineihin, jotka ovat kolesterolia alentavien lääkkeiden perusmolekyyliyppi ja nykyään kohonneen kolesterolitason vallitseva lääketieteellinen hoitotapa. Statiinilääkkeiden käyttö maksaa 1,00 - 2,50 € päivässä, ja ne yltyvät muutamassa päivässä suoraan 30 - 40 % kolesterolin vähennykseen. Laskettaessa 250 g Benecol-rasian sisältävän 10 - 12 päiväannosta, tulee päivittäiseksi kustannukseksi 0,40 - 0,33 €. Benecolilla saavutetaan 15 % pudotus, mutta kokemukset ovat osoittaneet, että valveutuneisuudesta seurannut kokonaisruokavalion parannus on johtanut osalla jopa 50 % pitkäaikaiseen LDL-kolesterolin vähentymiseen.²⁵⁹

Lääkkeisiin verrattuna Benecolin suuri etu on myös turvallisuus ja vähäiset sivuoireet, sillä stanoliesteri vaikuttaa suolistossa eikä juuri imeydy elimistöön.²⁶⁰ Sen sijaan pro.activin käyttämistä kasvisteroleista imeytyy noin 10 %. Raision Life Sciencesin ja joidenkin lähteiden mukaan kasvistanolit ovat lisäksi tehokkaampia kuin sterolit,²⁶¹ mutta ero on hämärtynyt Unileverin viitatessa joskus myös stanolitutkimuksiin. Ratkaisevaa on, etteivät erot ole käyneet ilmi asiantuntijoille eivätkä kuluttajille. Molempien tuotteiden voidaan katsoa tuottaneen oikein käytettyinä noin 8 - 15 % vähennyksen LDL-kolesterolissa kolmen viikon kuluessa käytön aloittamisesta. Vaikka kolesterolipudotus tuntuu absoluuttisen vaatimattomalta, on sen raportoitu vähentävän muun muassa todennäköisyyttä kuolla sydän- tai verisuonitautiin 40 - 50-vuotiaana jopa 50 %.^{FEL (98/10/36)}

²⁵⁹ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁶⁰ Anon. <<http://www.elintarvikevirasto.fi>>.

²⁶¹ Strategic Analysis Inc. 2001. s. 30.

8.2 Tuotteet ja toimenpiteet

8.2.1 Lupaprosessit ja ajoitus markkinoille

Benecolin ja pro.activin kansainvälisille markkinoille etenemistä on syytä tarkkailla maailmanlaajuisena tapahtumaketjuna, johon vaikuttivat ennen kaikkea sekä Raision, McNeilin että Unileverin maantieteellinen edustus kuin myös tuotteiden hyväksyntäprosessit eri markkinoilla.

Benecolin etumatka Euroopassa

Benecol lanseerattiin ensimmäisenä samana vuonna Euroopan Unioniin liittyneessä Suomessa jo 1995. Tämän takia Benecol ei myöskään tarvinnut hyväksyntää 1998 Unionin sisällä voimaantulleelta uuselintarvikkeiden hyväksyntää koskevalta lailta.²⁶² Raisio ei myöskään katsonut tarpeelliseksi anoa sitä.^{NNB (00/07/06)} Raision päästyä sopimukseen McNeilin kanssa 1997, kansainvälistymissuunnitelmana oli levittää tuote Englantiin, Alankomaihin ja Belgiaan keväällä 1999 ja Yhdysvaltoihin niin pian kuin mahdollista.²⁶³ McNeilin toiminta oli kuitenkin erittäin varovaista. Se perustui hitaisiin ja kattaviin markkinaselvityksiin yrityksen joutuessa tutustumaan täysin uuteen toimialaan, elintarvikemarkkinoihin. McNeil ei myöskään voinut valmistaa tuotteita itse, vaan se joutui etsimään sopimusvalmistajat niin Amerikassa, Euroopassa kuin Aasiassakin.²⁶⁴

Pian havaittiin, että maasta toiseen eteneminen ei edennytkään ennakoidusti, vaan paikallinen lainsäädäntö piti yhä huomioida Euroopan Unionin eri jäsenmaissa. Sama tuote saatettiin määritellä yhtäällä ruoaksi toisaalla lääkkeeksi.²⁶⁵ McNeilin osaaminen oli väärällä alueella, sillä se ei tiennyt mitään elintarvikealan sääntelystä, eikä etenkään eri maiden välisistä eroista.²⁶⁶ Samalla Raision voimavarat kuluivat tuotannollisten ja juridisten ongelmien käsittelyyn.²⁶⁷ Ensimmäinen ulkomainen markkina, jolle levite ja tuorejuustotuote saatiin, oli Englanti maaliskuussa 1999, vuoden kuluttua lopullisen sopimuksen allekirjoittamisesta. Kesään mennessä McNeil eteni Benecol-levitteillä vielä Alankomaihin, Belgiaan, Luxemburgiin ja Irlantiin.²⁶⁸ Unileverin kotimarkkinoiden, Englannin ja Alankomaiden, valinta liittyi tuskin kilpailustrategiaan. ”Ne olivat vain keskeisiä markkinoita, joilla tuotteelle saatiin hyväksyntä.”²⁶⁹ Englannissa McNeilillä taas oli oma, kattava organisaatio.

²⁶² Ovesen, L. 1999. ss. 809-817.

²⁶³ Raisio Yhtymä. 1999. s. 52.

²⁶⁴ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁶⁵ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁶⁶ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁶⁷ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. s. 73).

²⁶⁸ Raisio Yhtymä. 2000. s. 53.

²⁶⁹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

Unileverin ensilanseeraus

Alun perin ilmeisesti McNeil ehti jättää hakemuksensa Benecolista Yhdysvaltain terveysturvaviranomaisille FDA:lle (*Food and Drug Administration*) ennen Unileveria. Molemmat yritykset päättivät aluksi hakea tuotteilleen hyväksyntää ruoan lisukkeina.^{WFI (00/06/28)} Tämän on sanottu olevan kokeilematon ja riskialtis veto,^{NNB (00/03/04)} mutta McNeil ajoi tällä ymmärrettävästi nopeampaa markkinoille etenemistä. FDA:n pitkän harkinnan lopputuloksena levitteet luokiteltiin kuitenkin varsinaiseksi ruoaksi,^{FFN (98/12/02)} mutta McNeilin ja FDA:n saavuttamassa kompromississa ilman uusia molekyylejä sisältävien elintarvikkeiden tyypillistä pitkää seuranta-ajanjaksoa. Tämä oli mahdollista osoittamalla tuotteen olevan riittävän turvallinen.

Unilever sai tuotteelleen samanlaisen käytännön. Yritysten ei lain mukaan tarvinnut odottaa hyväksyntää mainonnan aloittamiseksi, mutta McNeil päätti odottaa hyväksynnän saamista. Unilever sai lopulta tuotteelleen Take Controlille myös hyväksynnän ennen Benecolia, ja yritys oli aloittanut markkinoinnin hieman ennen tätä.^{FFN (99/06/02), WFI (00/12/51)} Molemmat margariinit lanseerattiin parin viikon sisällä toukokuussa 1999,^{NNB (00/07/06)} kuusi kuukautta jäljessä McNeilin alkuperäisestä aikomuksesta.^{270,}
²⁷¹ Vaikka McNeilillä oli ollut 2 - 3 vuoden etumatka, se oli ehtinyt vain muutamaan Euroopan maahan ennen kuin Unilever sai oman tuotteen markkinoille.

Kilpailu Euroopasta ja eteneminen maailmalle

Unileverillä oli kaikkialle ulottuva maailmanlaajuinen organisaatio. Tavoitteena oli viedä tuote aalloissa markkinoille heti kun EU:n lupa heltiäisi.²⁷² Ensi kertaa suoritettava prosessi ei kuitenkaan ollut missään tapauksessa nopea. Sen sijaan että pro.activ olisi ollut markkinoilla alkuperäisten suunnitelmien mukaan ennen McNeiliä joulukuussa 1998, se odotti omaa hyväksyntäänsä 18 kuukautta aina kesään 2000 asti.^{NNB (00/07/05)} Lupaa odotellessa pro.activ lanseerattiin EU:n ulkopuolella Australiassa kesällä 1999 sekä Uudessa-Seelannissa ja Sveitsissä lokakuussa 1999.^{NNB (00/07/05)} Markkinalta toiselle vyöryttämien aloitettiin EU:n sisällä Englannista ja Alankomaista vuoden 2000 elokuussa, jolloin McNeilillä oli kyseisillä markkinoilla puolentoista vuoden ajallinen etumatka. Tästä vain kuukauden päästä Unilever eteni pro.activilla Suomeen.^{NNB (00/09/04)}

Sekä Benecol että pro.activ yrittivät heti alussa myös Saksan suurelle markkinalle, mutta eteneminen näytti pysähtyvän viranomaisten vastustukseen. Benecol ei ole saanut maassa vielääkään hyväksyntää. Osa syystä oli varmasti myös maan lainsäädännöllä, sillä juuri Saksan ja Ruotsin viranomaisten varovaisuus jarrutti Unileverin uuselintarvikelupaa koko Euroopan tasolla. Saksan viranomaiset eivät

²⁷⁰ Anon. <<http://www.retailmerchandising.net/candy/SpecialSection/margarine.htm>>.

²⁷¹ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 45.

²⁷² Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

myöskään hyväksyneet pro.activia, mutta Unilever eteni syyskuussa 2000 uhmakkaasti tästä välittämättä markkinalle vedoten ”ylemmän” EU:n uuselintarvikehyväksyntään. Asiasta alkoi oikeusprosessi, joka on vieläkin käynnissä. Unilever on jatkuvasti kuitenkin pysynyt markkinalla, ja kasvanut siellä valtavasti.²⁷³ Vuoden 2000 lopulla McNeilin ja Raision toimintaa alkoi hidastaa alkuperäisen sopimuksen uudelleenneuvottelu McNeilin alitettua odotukset totaalisesti. Benecol saatiin silti Ruotsiin syyskuussa ja Tanskaan lokakuussa 2000.^{NNB (00/11/07)}

Uusi sopimus saatiin aikaan joulukuussa 2000, ja sen merkittävimmät erot alkuperäiseen olivat Itämeren maiden vastuun palauttaminen Raisiolle sekä kummallekin osapuolelle suotu mahdollisuus antaa Benecol käyttöön alibrandina kolmansien osapuolien tuotteissa. Sopimuksen ja strategian muuttamisen jälkeen Raisio on itse edennyt tavanomaisella Benecol-margariinilla vain Puolaan helmikuussa 2002, ja käyttänyt muuten kolmansien osapuolien brandeja edetessä Argentiinaan²⁷⁴ toukokuussa 2001 sekä vuoden 2002 toukokuussa Ranskaan ja elokuussa Arabiemiirikuntiin. Esimerkiksi Ranskassa levite on nimeltään ”St. Hubert - Ilô Benecol”, ja sen koostumusta on merkittävästi muutettu.²⁷⁵

8.2.2 Alkuperäiset tuotteet ja asemointi

Benecol ja myöhemmin pro.activ olivat rasvan kaltaisia aineita, ja sekä Raisio että Unilever voimakkaasti margariineihin sidottuja yrityksiä. Siten on vain luonnollista, että tuotteiden ensimmäiset sovellutukset olivat levitteitä. Tähän johti myös alkuperäisen innovaation luonne.²⁷⁶ Sijainti tavallisten päivittäistavaroiden seassa oli myös tärkeää, sillä Raisiolla ei uskottu kuluttajien olevan valmiita poikkeamaan tutusta reitistä supermarketissa. Uusi tuote piti asemoida, ja päivittäistavarakaupalle ominaisesti rakentaa asemoinnista kuluttajalle viestivä brandi.²⁷⁷

Raision alkuperäisen näkemyksen mukaan Benecol oli ainutlaatuinen, kliinisesti tutkittu ja kolesterolia laskeva tuote.^{NNB (00/03/04)} Myös Benecolin markkinointistrategian piti perustua tieteelliseen lähestymistapaan, joka korosti tuotteen rationaalista hyötyä korkeasta kolesterolista kärsivälle kuluttajalle. Tämä poikkesi merkittävästi Raision aikaisempien tuotteiden mainonnasta, jossa mainonnan argumentit vetosivat makuun tai keveyteen, eli ennen kaikkea mielikuviin. Silti näiden brandien terveystieteellistä ei pidetty Benecolille tarpeeksi vahvana. Koska myöskään McNeilillä ei ymmärrettävästi ollut sopivaa brandia, Benecol päätettiin lanseerata globaalina tuoteperheen brandina yksittäisten tuotteiden sijaan.²⁷⁸

²⁷³ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁷⁴ Raisio Yhtymä. 2001. ss. 24-25.

²⁷⁵ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁷⁶ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁷⁷ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁷⁸ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

”Benecol” keksittiin sanoista ”hyödyllinen ja hyvä kolesterolia” (*beneficial / bene cholesterol*) Alkuperäisen, vain Suomeen ehtineen pakkauksen uusinnan jälkeen Benecolille vakiintui kolesterolin laskua symboloiva logo ja yksinkertaisista margariinipakkauksista poikkeava, vehreitä maisemia kuvaava pakkaus. Pakkauksen ajatuksena oli hälventää uuteen komponenttiin liittyviä pelkoja korostamalla tuotteen luonnonmukaisuutta.²⁷⁹ Itse tuote oli optimoitu ennen kaikkea ravitsemustavoitteisiin: Se sisälsi vähän suolaa, eikä esimerkiksi laisinkaan maitoproteiinia tai kolesterolia.²⁸⁰ Tuotannon alkuvaiheessa harvinainen ja kallis stanoliesteri nosti tuotteen hintaa tavalliseen margariiniin nähden merkittävästi. Jotta yksittäisen margariinirasian hinta ei olisi noussut liian korkeaksi, päätettiin Benecol pakata pienempiin, siiroihin 250 g muovirasioihin.



Kuva 7: Benecolin margariinirasia ja tuorejuusto sekä Becel pro.activin margariinirasia

Unilever

Unileverin tapauksessa yrityksen etuna oli valtava osaaminen kuluttajatuotteiden brandaamisessa ja maailmanlaajuisessa markkinoinnissa. Yrityksellä oli monilla markkinoilla jopa useampia brandeja, joista oli valittavissa hyvin pärjänneet tai esimerkiksi jo valmiiksi terveystietoisille positoidut tuotemerkit. Vaikka Unileverin brandit olivat kansainvälisiä, ne olivat olleet markkinoilla niin kauan, että niillä oli vakiintunut asemansa ja ne miellettiin paikallisiksi. Unileverin tärkein terveyshenkinen margariinibrandi oli maailmanlaajuisesti Becel tai Flora,²⁸¹ joista markkinasta riippuen oli läsnä vain joko toinen tai molemmat. Esimerkiksi Englannissa Flora-brandi on ollut markkinoilla vuodesta 1968, ja targetoitu alusta asti osaksi sydämen terveydestä huolestuneiden ruokavaliota.^{NNB (00/09/05)}

Niinpä Unilever päätti lanseerata uuden tuotteensa luonnollisena jatkeena, eli jälleen tuotekategorian terveellisimpänä tuotteena vanhojen nimikkeiden alla. Näistä valittiin Alankomaissa ja Saksassa Becel, Englannissa Flora sekä Ranskassa Fruit d'Or.^{282, WFI (02/04/52)} Kunkin brandin perään vain liitettiin ”...pro.activ”. Tämä näkyi myös promootiossa, esimerkiksi Lontoon Flora-maratonin muuttuessa saumattomasti Flora pro.activ-maratoniksi. Saksassa Unileverin suosituin brandi oli Rama, mutta

²⁷⁹ Anon. <<http://www.retailmerchandising.net/candy/SpecialSection/margarine.htm>>.

²⁸⁰ Kaitaranta, J. 2002b. s. 3.

²⁸¹ Unilever. 1999. s. 36.

ilmeisesti johtuen Raman halvasta imagosta Unilever valitsi markkinalla myös läsnäolevan Becelin.²⁸³ pro.activ pakattiin tavallisiin, Benecol-rasian kokoa oleviin yksinkertaisiin kulmikkaisiin muovirasioihin. Tuote erotettiin muista margariineista osan pakkauksesta ympäröivällä, huomiota herättävällä pahvikuorella, jonka sisällä oli tiedote tuotteen terveysvaikutuksesta sekä vastauksia yleisimpiin kysymyksiin.²⁸⁴ Yhdysvalloissa Unileverillä ei ollut valmista, sopivaa terveystehokasta brandia. Yrityksen johtava margariini markkinalla oli makua korostava ”I Can’t Believe It’s Not Butter”.²⁸⁵ Tämä oli osasyynä valintaan luoda täysin uusi brandi ”Take Control”.²⁸⁶ Yhdysvalloissa Take Controlin pakkaus oli pyöreähkö, ja pahvikuori peitti koko pakkauksen.^{FFN (02/03/26), 287} Yritysten Euroopan nykyiset tuotteet on esitelty kuvassa 7 ja Yhdysvaltojen markkinoiden tuotteet kuvassa 8.



Kuva 8: Yhdysvaltojen nykyiset Benecol- ja Take Control-tuotteet sekä Benecolin tuleva ilme²⁸⁸

8.2.3 Tuotevalikoiman kehitys

Raision näkemyksen mukaan yksi levitetuote ei riittänyt, vaan tuotevalikoima oli kehitettävä riittävän laajaksi, jotta se kohtaisi eri maut eri maissa.²⁸⁹ Tuotteen rasvamaisten luonteen mahdollisuudet nähtiin heti. Margariinilevitteestä saatiin helposti pioneerituote, sillä se saatettiin valmistaa itse ja sillä oli teetetty myös alkuperäiset kliiniset tutkimukset.²⁹⁰ Tuotevalikoiman kehittäminen alkoi huhtikuussa 1998 tuomalla kevyempi Benecol-margariini Suomen markkinoille.²⁹¹ Tuotteen lanseeraus uusittiin

²⁸² Unilever. 2002. s. 7.

²⁸³ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁸⁴ Anon. <<http://www.floraproactiv.com>>.

²⁸⁵ Anon. <<http://www.retailmerchandising.net/candy/SpecialSection/margarine.htm>>.

²⁸⁶ Unilever. 2002. s.7.

²⁸⁷ Anon. <<http://www.takecontrol.com/nav/default.htm>>.

²⁸⁸ Anon. <<http://www.benecol.co.uk>>.

²⁸⁹ Raisio Yhtymä. 2000. s. 54.

²⁹⁰ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁹¹ Raisio Yhtymä. 1999. s. 50.

maaliskuussa 2000 nimellä Kevyt Benecol 32 tuotteen rasvapitoisuuden mukaan. Uusilla tuotteilla pyrittiin houkuttelemaan sekä uusia asiakkaita että tarjoamaan vanhoille valinnanvaraa.²⁹²

Kansainvälisille markkinoille tuotteet valmistettiin joko Raision itsensä toimesta tai ulkomaisilla rahti/sopimusvalmistajilla. Tämä koski muun muassa kaikkia jogurtteja, joiden tuotantoa Raisiolla ei laisinkaan ollut. Vaikka tuotteen brandi olikin globaali, oli tuotetta joka tapauksessa räätälöitävä markkinalta toiselle vastaamaan paikallista makua. Tämä koski aivan perusasioita kuten esimerkiksi suolapitoisuutta. Tämän lisäksi markkinalähtöiseen suunnitteluun kuului pakkauksen koko ja ulkoasu. Kaikki Benecol-tuotteet oli suunniteltu alusta asti kuluttajatutkimuksella voitollisiksi ”hittituotteiksi”, vaikka osalla nähtiinkin olevan toisia suurempi potentiaali. Kilpailijoilta suojautumiseen hyllytilaa tai tuotealueita valtaamalla tuotelanseeraukset eivät ainakaan ensisijaisesti liittyneet. Vaikka tuotteet vaihtelivatkin markkinalta toiselle, itse brandi pyrittiin pitämään mahdollisimman samanlaisena.²⁹³

Englantiin ja Benelux-maihin edetessä alkuperäistä margariinia täydennettiin heti markkinoille menon yhteydessä kevytlevitteellä ja kahdella tuorejuustomaisella levitteellä, sekä pian tämän jälkeen jogurteilla ja välipalapatukalla.^{FFN (99/04/02), NNB (01/02/04)} Yhdysvalloissa markkinoille tuotiin heti alkuvaiheessa levitteen lisäksi myös sen kevytversio sekä välipalapatukka ja salaattikastike. Kaksi viimeksi mainittua tosin vedettiin markkinoilta alle vuodessa.²⁹⁴ McNeil uusin tuotelanseeraus Yhdysvalloissa on TV-shopin kautta ruoan lisukkeena myytävät ”Benecol Softgels” – kapselit.²⁹⁵ Osalla markkinoista, kuten Ruotsissa, viranomaiset sallivat margariinin, mutta eivät muita sen ohella markkinalle aiottuja rinnakkaistuotteita.²⁹⁶

McNeilin sopimuksen uudistamisen jälkeen vuonna 2001 Englannissa ja Irlannissa tuotiin markkinoille ulkopuolisen kumppanin tuottama Benecol-maito ja Suomessa Atrian liha- sekä Valion meijerituotteet.^{297, 298} Silti toistaiseksi todellista menestystä ovat saavuttaneet vasta margariinit, joiden etu muihin tuotteisiin nähden johtuu niiden päivittäisestä ja säännöllisestä käytöstä.²⁹⁹ Yhdysvalloissa margariinien pakkausta muutettiin pian lanseerauksen jälkeen Unileverin esimerkin pohjalta pyöreämmäksi, ja sen ympärille laitettiin pahvikuoret. Nyt koko Benecol-logoa ja pakkauksia ollaan muuttamassa maailmanlaajuisesti erottuvampaan ulkoasuun. Benecolin uusi ilme on esitelty kuvassa 8.

²⁹² Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

²⁹³ *ibid.*

²⁹⁴ Herrala, O. 2002. s. 8.

²⁹⁵ Anon. <<http://www.benecol.com/products/>>.

²⁹⁶ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 31.10.2002.

²⁹⁷ Raisio Yhtymä. 2001. ss. 24-25.

²⁹⁸ Anon. <<http://www.atrifi.fi/asp/empty.asp?P=83&PS=default&SID=266049064778514&S=1&C=24761>>.

²⁹⁹ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

Unilever seurasi aluksi McNeilin kintereillä lanseeraten Yhdysvalloissa vuoden 1999 lopussa oman Take Control-salaattikastikkeensa.^{WFI (00/12/52)} Tämän nopean markkinalta vetämisen jälkeen Unilever näytti keskittyvän pelkästään margariinin eteenpäin viemiseen, pitäen markkinoilla vain perusmargariinin kaksi versiota, tavallisen ja kevyen.³⁰⁰ Unileverin nykyinen EU:n uuselintarvikelupa koskee vain margariinia,³⁰¹ ja yritys pysyi Euroopassa pitkään yhden tuotteen strategiassaan. Nyt tämä näyttää olevan muuttumassa, sillä Unilever jätti syksyllä 2002 lupa-anomuksen käsiteltäväksi kasvisterolia sisältävien ja pro.activ-brandin alle tulevien jogurtin ja maidon hyväksymisestä.^{NNB (02/09/03)} Toistaiseksi kuitenkin kaikki luvat kasvisteroleille EU:ssa on jäädytetty yliannostusten pelon edessä.³⁰²

8.2.4 Kilpailustrategia ja toimenpiteet

Benecolin suunniteltu puolustus

Benecolin markkinoilletulo muutti Suomessa levitteiden markkinatilannetta merkittävästi, kun perinteisten margariinien ja kevytlevitteiden rinnalle syntyi uusi, kolesterolia alentavien terveysvaikutteisten levitteiden kategoria.³⁰³ Benecol oli viisi vuotta kategorian ainoa tuote, ja nyt pro.activin tultua markkinoille tuotteita on silti vasta kaksi. Raision alkuperäinen tarkoitus oli kuitenkin positoida Benecol ainutlaatuisena tuotteena ja differoida se eroon margariineista, jotka olivat tuotteen lähimpiä substituutteja ja vertailukohteita. Positiointi ei tuolloin ottanut vielä huomioon varautumista kilpailuun kategorian *sisällä*, eli differoitumiseen muista *terveysvaikutteisista* levitteistä.

Tähän oli useita syitä: Raision asiantuntijat pitivät stanoliesterikeksintöä ainutlaatuisena tuomiten tavallisen, elimistöön imeytyvän steroliesterin niin epäilyttävänä, ettei se ikinä saisi hyväksyntää markkinoilla. Puolustus keskittyi siten stanoliesteriaseman vahvistamiseen laajentamalla patentti-perhettä omalla ja ulkoistetulla tutkimuksella sekä tarkkailemalla kilpailijoiden patenteja. Benecol-tuotemerkki, eli tuotteen nimi ja logo rekisteröitiin eri maissa ja kielissä, kuten myös tärkeimmät Benecol-nimiset Internet-osoitteet.^{304, 305} Raisiolla tiedostetun, lähinnä eri tuote- ja teknologia-alueille liittyvän kilpailuriskin torjumiseksi tuotteen differointi aiottiin rakentaa hyvin dokumentoidun, tieteeseen perustuvan globaalin brandin varaan. Etua uskottiin syntyvän myös ”alkuperäisyydestä” eli teknologiapioneerin asemasta.^{NNB (99/06/16)}

³⁰⁰ Anon. <<http://www.takecontrol.com/>>.

³⁰¹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁰² Korteila, M. 2002. s. 3.

³⁰³ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. s. 68).

³⁰⁴ Kaitaranta, J. 2000a. s. 16.

³⁰⁵ Kaitaranta, J. 2002b. s. 2.

Kilpailua odotettiin patenttien ja tuotekategorian ulkopuolelta niin laajalta alueelta, ettei sitä vastaan osattu varautua. Esimerkiksi Yhdysvalloissa suurin yksittäinen huolenaihe oli tavallisten kolesterolilääkkeiden reseptimääräyksistä vapauttamisesta käytävä keskustelu.³⁰⁶ Käytännön tasolla Raisio ja McNeil eivät siis varautuneet juuri mitenkään läheisen substituuutin ilmaantumiseen.³⁰⁷ Suoranaisen kopiotuotteen markkinoille tulon piti estää joko patentti, tai ylivoimaiset ongelmat tuotteen turvallisuudessa ja hyväksyttämisessä. Unileverillä olikin lopulta runsaasti ongelmia tuotteensa hyväksyttämisessä, mutta sittenkin odotettua vähemmän.³⁰⁸ EU katsoi tuotteen turvalliseksi ja piti sen mahdollisia haittavaikutuksia lääkkeiden haittoja vähäisempinä.³⁰⁹

Vuoden 2000 alussa uuden kilpailijatuotteen uhka ja tiedotusvälineiden kiinnostuksen väheneminen pakottivat Raision analysoimaan tilannetta uudelleen. Ongelmaksi koettiin erityisesti yrityksen hitaus reagoida muuttuvien markkinoiden tarpeisiin.³¹⁰ McNeilin toiminta oli ollut erittäin hidasta, ja kilpailua silmälläpitäen myös reagointikyky oli ollut heikko. Yrityksen organisaatio oli vaikea, mutkikas ja erittäin hierarkinen.³¹¹ Suomessa Benecolin markkinointistrategiaa muutettiin faktatiedon ohella myönteisempiä mielikuvia herättävään ”syö hyvin, voi hyvin” -kampanjaan.³¹² Tämä asemoinnin uusiminen saattoi kilpailumielessä jopa väliaikaisesti heikentää Benecolin positiota kuluttajien hakiessa tuotteelle uutta merkitystä ja muodostettaessa siitä hitaasti uutta mielikuvaa.

pro.activin hyökkäys

Unilever päätti hyökätä Benecolia vastaan suoraan sen valitsemalla kentällä. Unileverin hyökkäyskärkenä toimi margariini, yhdessä muodossa tuleva tuote, johon yritys keskitti voimakkaan panostuksen. Hyökkäyksen toteuttamiseen käytettiin monenlaisia aseita ja se tapahtui niin mediassa, oikeussaleissa kuin supermarketeissakin. Aluksi Unilever oli kotimarkkinallaan Alankomaissa koettanut viivyttää Benecolin etenemistä ja jopa horjuttaa kansainvälisen brandin asemaa valittamalla oikeusistuimeen Benecol-nimen ja markkinointikeinojen olevan liian lähellä sen omaa Becel-brandia.^{FFN (99/04/02)}

Seuraavaksi hyökkäyksen kohteiksi joutuivat kilpailijan terveysväittämät. McNeil sai valituksen heinäkuussa 2001 ”harhaanjohtavasta” markkinoinnista Englannissa paikalliselta mainosliitolta ASA:lta (*Advertising Standards Authority*) yrityksen luvatta Benecolilla 14 % LDL-kolesterolin pudotuksen.

³⁰⁶ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁰⁷ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁰⁸ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁰⁹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³¹⁰ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. ss. 75-76).

³¹¹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³¹² Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. s. 77).

Tämä toteutui vain tietyn ikäisellä koeryhmällä, eikä yritys ilmoittanut missään tuotteen olevan suunnattu vain heille. Valituksen olisi voinut odottaa tulevan huolestuneilta kansalaisjärjestöiltä tai viranomaisilta, mutta sen teki Unilever. McNeil vastasi pian samalla mitalla valittamalla Unileveristä: Lehtimainoksissa ja kauppojen asiakaslehdissä luvattiin 10 - 15 % pudotusta, todellisen tehon ollessa useimmiten noin 10 %. Käsittelyn seurauksena kumpikin yrityksistä joutui täsmentämään lausuntojaan tai korjaamaan lupauksiaan alaspäin.^{NNB(OI/08/20)}

Yleisellä tasolla McNeilin puolustusstrategia keskittyi lähinnä kilpailijan terveystähtämien oikaisuun lakituvassa sekä omien markkinointiponnistusten lisäämiseen. Hinnanalennuksiin kilpailijan edessä ei oltu halukkaita, vaan niitä tehtiin vasta markkinaperustein.³¹ Benecol haki differointia lähinnä tuoteperheen kattavuuden perusteella tarjoten asiakkailta enemmän vaihtoehtoja.³⁴

Benecolin tappio Suomessa

pro.activin eteneminen Suomeen on erityisen kiinnostava esimerkki, sillä kyseessä oli Benecolin kotimarkkina. Benecolilla oli Suomessa pisin etumatka, ja kaikista markkinoista juuri Suomessa se oli saavuttanut selvästi suurimman arvo-osuuden, yli 12 %, verrattuna seuraavana tulevaan 4 %:iin Englannissa. Ohitettaessa globaalit alalle tulon esteet kuten patentin, joka oli puolustuslinjana jo pettänyt, monet puolustajaa suosivat *paikalliset* tekijät, kuten markkinatuntemus, varhainen oppiminen, kotimaisuus, parhaiden asiakkaiden ja jakelutien hallinta, asiakasuskollisuus sekä asiakkaiden havaintoavaruudessa keskeisen paikan omistaminen tuntuivat antavan Benecolille suurimman edun juuri Suomessa. Tämän lisäksi kilpailutoimien reagointinopeus oli Raision omissa käsissä.

Silti pro.activin markkinoille tuloa tutkittaessa on ymmärrettävä markkinalla tuolloin vallinnut tilanne, pro.activille oli Suomeen tullessaan luotu esteiden sijaan pikemminkin hedelmällinen maaperä kasvualustaksi: Ensinnäkin Benecolin myynnin kasvu oli tuolloin jo lähes tyrehtynyt. Raision osakekurssi romahti vuoden 2000 kesällä kasvuvaikeuksien,³⁵ McNeilin mainoskampanjan perumisen ja kilpailun ilmaantumisen seurauksena, ja tätä seurasi runsaasti kielteistä julkisuutta. Valtaosa kuluttajista oli yleisesti kyllästynyt Benecoliin ja kolesterolia alentavien lääkkeiden kulutus nousi Suomessa ennätyskorkealle. Keskustelu tuotteen ympärillä käytiin täysin median armoilla, eikä Raisiolla ollut siihen juuri sananvaltaa.³⁶

Unilever toi tuotteen Suomessa markkinoille tunnetun Becel-brandin alla, asetti hinnan noin viidenneksen Benecolia alemmas ja panosti voimakkaasti myönteiseen mielikuvamarkkinointiin.

³¹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁴ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁵ Raisio Yhtymä. 2002. s. 57.

³⁶ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. s. 73).

Yrityksen ei enää tarvinnut korostaa tuotteen vaikutusta tai tieteellistä näyttöä, vaan pelkkä maininta steroleista riitti. Toisaalta tuotteen tehoa mainostettiin promootiossa aluksi sanoin ”mikään margariini ei leikkaa kolesterolia tehokkaammin kuin Becel pro.activ.” Tähän Raisio vastasi tuotteensa olevan ”...tutkitusti tehokkaampi kuin Englannissa valmistettu tuote”, painottaen samalla myös Benecolin suomalaista alkuperää.³¹⁷ Tuotteiden tehossa ei ollut kuluttajalle havaittavaa tai viestittyä eroa, mutta pakkauksen perusteella pro.activ vaikutti kaikin puolin vakuuttavammalta niin terveysväittämältään kuin Sydänmerkeiltään. Lisäksi suosittu Becel-brandi oli varmasti tuotteelle eduksi.

Pian kävi ilmi, ettei Benecol ollut etumatkastaan huolimatta saavuttanut kovinkaan voimakasta asiakasuskollisuutta edes kotimarkkinallaan. Jukka Lavi huomauttaa, että ”elintarvikemarkkinoille kuuluu luonnostaan kokeilu ja tuotteen ajoittainen vaihtaminen”.³¹⁸ Asiakkaat saattoivat alun perin vain kokeilla pro.activia vertailukohdan saamiseksi, mutta erojen ollessa vähäisiä he pitäytyivätkin halvemmassa ja osan makuun paremmin sopineessa tuotteessa. Benecolista luopumisen vaihtokustannusten puutteessa lojaliteetti saattoi perustua vain tunneperäiseen uskollisuuteen, kuten rutiineihin.³¹⁹ Näiden vaikutusta laski tuotteiden ja hintalappujen sijoittaminen vierekkäin kaupan hyllyyn. Myös Benecolin differointi oli epäonnistunut.^{320, NNB (00/03/05)} Vaikka selvä ja kestävä ero olisikin onnistuttu luomaan tavallisiin margariineihin nähden, ei Benecol eronnut pro.activista muuten kuin hinnaltaan – ja tällöinkin tappiokseen.

8.3 Kilpailukeinot

8.3.1 Hinta

Koska tuote oli tarkasti suunnattu tietystä vaivasta kärsiville potilaille, tuotteen asemoinnin perusteella sille katsottiin olevan perusteltua asettaa suhteellisesti erittäin korkea hinta. Benecol aloitti ”super premium” –positioinnilla tuotteen lanseeraushinnan ollessa Suomessa noin 100 mk (19,50 \$) pakkaukselta.^{321, 322} Vaikka Benecol oli kuusi kertaa tavallista margariinia kalliimpi tuote, sen laskettiin olevan kuitenkin kuluttajalle lääkehoitoa edullisempi vaihtoehto.³²³ Aluksi tämä onnistui erittäin hyvin: Tullessaan markkinoille Benecol suorastaan vietiin kaupan hyllyiltä lukuisten kokeilijoiden toimesta.³²⁴

³¹⁷ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. ss. 73-76).

³¹⁸ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³¹⁹ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³²⁰ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³²¹ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³²² Anon. <<http://www.retailmerchandising.net/candy/SpecialSection/margarine.htm>>.

³²³ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. s. 72).

³²⁴ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. ss. 42, 45.

Unileverin seuraajan rooliin ja haastavaan head-to-head –strategiaan kuului noin 20 % alemman hinnan käyttäminen.^{NNB (00/07/05)} Yhdysvalloissa Unilever ehti luultavasti vastoin sekä omia että McNeilin odotuksia markkinoille ensimmäisenä, ja asetti Take Controlin hinnan suoraan 4,49 dollariin. McNeil seurasi tästä huolimatta perässä *alkuperäisellä* hinnallaan, 5,99 \$ samankokoiselta pakkaukselta.^{325, WFI (00/12/51)} Myynnin lähtiessä vain hitaasti liikkeelle ja etenkin McNeilin myöhemmin peruttua lupaamansa TV-mainoskampanjan, useat kaupat laskivat Benecolin hintaa jopa 30 % tai jättivät sen kokonaan pois valikoimasta.^{NNB (00/01/01)} Englannissa vuoden 2000 lopulla myös huonosti myyneiden Benecol-jogurttien hintaa leikattiin 30 - 40 % tai niitä myytiin suoraan kolme kahden hinnalla.^{NNB (00/08/18), NNB (01/02/04)} Myöhemmin myös Take Controlin hintaa leikattiin sen maksaessa enää 3,29 \$ pakkaukselta.

Hinnan alennuksia ei tapahtunut vain läsnä olluilla markkinoilla, vaan preemiota laskettiin myös vuoden 1999 jälkeen uusille markkinoille edetessä. Tämä tapahtui ilmeisesti suhteuttaen preemio markkinan kilpailutilanteeseen sekä kuluttajien ostovoimaan ja hintaherkkyyteen, sillä muuten preemiot eivät näytä noudattavan selvää linjaa. Preemiot laskivat myös siitä huolimatta, että Unilever toimi usein markkinapioneerina. Preemio tavalliseen Floraan/Beceliin nähden oli Australiassa vain +100 %, ^{NNB (00/01/05)} Brasiliassa +140 %, ^{NNB (01/01/29)} ja Kanadassa +200...250 %. ^{NNB (01/10/04)} Erityisesti Australian alhainen preemio tuntuu oudolta, sillä lanseeraus oli vain kuukauden erolla Yhdysvalloista, jossa preemio oli vielä +350 %.³²⁶

Nykyään 250 g pakkaus Kevyt Benecolia maksaa Suomessa 4,00 €, pro.activin ollessa 10 % halvempaa. Tavalliseen Beceliin nähden preemiot ovat yhä huomattavat, Benecolilla +310 % ja pro.activilla +270 %.³²⁷ Saksassa pro.activin hinta on 2,99 € rasiaalta, mikä tarkoittaa yli +200 % preemiota tavalliseen Beceliin, huomattavaa + 500 % preemiota Ramaan ja jopa +1 120 % kaupan omaan Ja! –halpamerkkiin nähden.³²⁸ Benecol on etenemässä Saksaan ja Ranskaan nyt pro.activin seuraajana. Jukka Lavin mukaan tämä tulee selvästi näkymään hinnoittelussa ja preemiossa, koska hinta on asetettava kilpailijan kanssa samalle tasolle. Se voi vielä teoreettisesti olla kilpailijan hintaa korkeampi, mutta ei paljoa.³²⁹

Hinnoittelun kannalta komponentin onnistuneimmaksi kantajatuotteeksi on paljastunut jogurtit. Benecol-jogurttia saa kaupassa hintaan 0,60 € / pikari, ja osa kilpailevista tuotteista, kuten Suomessa esimerkiksi brandijogurtit Yosa ja Danone ovat tätä kalliimpia. Jouko Bromanin mukaan tuotteen preemio vertailutuotteeseen saisi olla vain noin 10 - 20 %. Yksi margariinin suurimmista ongelmista

³²⁵ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 40.

³²⁶ Herrala, O. 2002. s. 8.

³²⁷ Siwa, Otaniemi, Espoo. 27.10.2002.

³²⁸ MiniMal, Östrich-Winkel (Hessen), Saksa. 4.11.2002.

³²⁹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

kantajatuotteena oli sen erittäin halpa hinta. Jogurtin etuja ovat korkeamman hinnan ohella myös sopivan kokoinen nautinta-annos, kun yhteen pikariin saadaan mukaan helposti päivän tai ainakin puolen päivän annos terveysvaikutteista komponenttia.³³⁰

8.3.2 Terveysväittäjä

Sekä Raisio, McNeil että Unilever sitoutuivat jo alusta alkaen voimakkaaseen mainontaan tuotteiden saamiseksi onnistuneesti yleisön tietoisuuteen ja markkinoille. Suomen ulkopuolella kolesterolia alentavat kasvisterolit olivat tuotteita lanseerattaessa tavalliselle kansalle vielä täysin tuntematon asia. Kuten terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla yleensä, myös Benecolilla ja pro.activilla markkinointiviestinnän ytimen muodosti terveysväittäjä. Kaikilta markkinoilta, joille tuotteet vietiin, puuttui ainakin lanseerausketkellä terveysväittämiin liittyvä selvä merkki tai standardoitu väittäjä. Sen takia niin pakkauksessa, esitteissä kuin julkisissa mainoksissakin esiintyvä viesti piti muotoilla aina erikseen. Kuluttajien silmissä vapaamuotoinen väittäjä ei kuitenkaan eronnut tavallisista mainoslauseista.

Jouko Bromanin mukaan Raisiolla oltiin varovaisia viranomaisten suhteen, ja kunnan kansalaisia kuluttajia kohtaan suhteen. Tämä näkyi vaatimattomissa ja varmallalla pohjalla olevissa terveysväittämissä.³³¹ Unilever taas tuntui säännönmukaisesti anovan tuotteelleen voimakkaampia terveysväittämiä, tai ainakin se usealla markkinalla sai sellaisen. Lisäksi Unilever käytti voimakkaammin hyväkseen kolmannen osapuolen lausuntoja, kuten erilaisten liittojen ja lääkäriyhdistysten tunnuksia. Benecol saattoi anoa samoja tunnuksia, mutta sai ne ainakin Unileveristä myöhemmin. Saatuaan EU:n hyväksynnän Unileverin oli mahdollista myös korostaa jopa tavallisessa kuluttajamainonnassa pro.activin olevan ainoa uuselintarvikkeena hyväksytty kolesterolia laskeva levite.^{NNB (00/08/06)}

Benecolin Suomen terveysväittäjä ulottui teholtaan kansainvälisten väittämien yläpäähän, mutta niin myös pro.activilla, joka sai voimakkaamman väittämän. Kevyt Benecolin pakkauksessa luki syksyllä 2002 ”sisältää kolesterolia vähentävää kasvistanolia” ja pro.activilla ”sisältää kasvisteroleita, jotka tehokkaasti alentavat veren kolesterolia.” Tavallisessa Becelissä luki ”auttaa alentamaan kolesterolia” sekä ”terveellinen rasvakoostumus” ja Flora-pakkauksessa pelkästään vaatimaton ”kolesteroliton”.³³² Benecolilla, pro.activilla ja tavallisella Becelillä oli kaikilla Sydänmerkki, mutta pro.activilla tämän lisäksi Maailman Sydänjärjestön merkki ”tukee sydänterveyttä” -tekstillä varustettuna.

Englannissa väittämät olivat keskivoimakkaita, mutta ero tavallisiin margariineihin oli vähäisempi. McNeil käytti Benecolissa lauseita ”oikeasti laskee kolestrolia” sekä ”todistettu laskevan kolestrolia osana terveellistä ruokavaliota”. Flora pro.activin väittäjä oli jopa hämmästyttävästi väkevämpi:” Voi

³³⁰ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³³¹ ibid.

dramaattisesti laskea kolesterolia auttaen säilyttämään terveen sydämen.”^{NNB (00/08/06)} Väittämien ero korostuu, kun otetaan huomioon, että *tavallisessakin* Florassa luki ”osana terveellistä ruokavaliota auttaa laskemaan kolesterolia”, minkä ero Benecolin väittämään oli pelkästään sana ”todistettu”. Toisaalta myös tavallisten margariinien terveellisyys verrattuna tyydyttyneisiin eläinrasvoihin oli laajalti tutkittu ja todistettu, ja tämä tieteellinen tausta selvästi useamman kuluttajan tiedossa kuin kasvi-
stanolien lisävaikutus. Tavallisella Floralla ja pro.activilla oli molemmilla paikallisen sydänliiton logo ja sanat: ”Family Heart Association:in hyväksymä”. Tätä Becolilla ei ainakaan aluksi ollut.^{NNB (00/03/04)}

Heikoin terveysväittäjä oli Tanskassa, missä tuotetta jouduttiin myymään pelkällä ravintoväittämällä ”sisältää kasvistanolia, vähärasvainen ja matalasisältöinen tyydyttyneissä rasvoissa.”^{NNB (00/11/07)} Syynä Tanskan viranomaisten tiukkuuteen saattoi olla mittavaan kotimaiseen eläinrasvapohjaiseen elintarviketeollisuuteen kohdistuva protektionismi tai sen lobbaus. Myöskään Tanskan terveysneuvojat eivät tee eroa rasvojen välillä vaan neuvovat vain vähentämään rasvan kokonaiskulutusta.³³³ Sinänsä ei ole ihmeellistä, että Benecol menestyi Tanskassa heikosti^{NNB (01/06/05)} ja vedettiin muutaman kuukauden kuluttua kokonaan pois markkinalta.³³⁴

Ennen terveysväittämäluvan saamista margariinien väittämät Yhdysvalloissa olivat aluksi vaatimattomia. Take Control:in pakkauksessa luki ”auttaa saavuttamaan terveelliset kolesterolitasot...osana vähäkolesterolista ja vähän tyydyttyneitä rasvoja sisältävää ruokavaliota”.^{NNB (00/07/05)} Benecolin väittäjä oli yhtä laimea, vaikkakin pakkauksessa luki samanlaisen ympäripyöreiden alla lisäksi ”se oikeasti (*actually*) toimii!”^{NNB (00/08/21)} Unilever pyysi tuotteelleen sydäntautien välttämiseen liittyvää terveysväittämää helmikuussa 2000,^{FFN (00/09/28)} ja hyväksyntä yleiselle kasviterolite ja -stanolite käsittävälle väittämälle tulikin saman vuoden syyskuussa.^{NNB (00/09/01)} Niinpä syksystä 2000 lähtien tuotteiden terveysväittämät oli mahdollista muuttaa iskevämpään muotoon. Take Controlin pakkaukseen ilmestyikin teksti ”todistettu merkittävästi laskevan kolesterolia”.^{335, FFN (02/03/26)} Benecol kopioi tämän lauseen itselleen, mutta jälleen heikommassa muodossa ilman ”merkittävästi” -sanaa.³³⁶

8.3.3 Mainonta ja muu promootio

Sekä McNeil että Unilever käyttivät tuotteiden promotoimiseen huomattavia summia rahaa. Määrät olivat absoluuttisestikin suuria, mutta erityisen mittaviksi ne muodostuvat verrattaessa niitä tuotteiden alhaisiksi jääneisiin myyntilukuihin. Markkinointikeinoina kokeiltiin lähes kaikkea kuviteltavissa

³³² Siwa, Otaniemi, Espoo. 27.10.2002.

³³³ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³³⁴ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 31.10.2002.

³³⁵ Anon. <<http://www.takecontrol.com/nav/default.htm>>.

³³⁶ Anon. <www.benecol.com>.

olevaa niin asiantuntijoiden kuin asiakkaidenkin suuntaan.³³⁷, NNB (00/07/05) Yksi Benecoliin liittyneistä suurimmista kohu-uutisista oli Yhdysvaltojen jakelusopimusta solmittaessa McNeilin alkuperäinen ilmoitus tilata mainostoimisto Saatchi & Saatchi Healthcare:lta 100 miljoonan dollarin TV-mainoskampanja Benecolin promotoimiseksi suurelle yleisölle.^{NNB (00/03/04)} Kampanja toteutuikin, mutta se peruttiin kesken kaiken jo vuoden 1999 lopussa, kun myynti ei kehittynyt odotetulla tavalla.^{NNB (00/01/05)}

Markkinointiponnistukset olivat Euroopassa mahdollisesti vielä merkittävämpiä. Vuonna 1999 McNeilin Englannin mainosbudjetti oli 8,4 milj. \$ verrattuna reilun 30 milj. \$ myyntiin.^{NNB (00/09/05)} Tämä tosin oli vielä pientä verrattuna Unileveriin, joka aloitti markkinointinsa erittäin aggressiivisesti markkinalle tulon yhteydessä. Unilever vielä vuonna 2002 Englannissa pro.activin mainontaan toiseksi eniten rahaa koko maassa, yksittäisistä tuotteista mainostettaessa enemmän vain Coca-Colaa.^{NNB (02/09/03)} Markkinointia tuki maa- ja kansainvälisellä tasoilla kummankin yrityksen tapauksessa kattavat, monikieliset Internet-sivut. Sivuilla sai tietoa tuotteesta ja siihen liittyvistä tutkimuksista, niiltä saattoi lukea reseptejä ja käyttäjäkokemuksia sekä esittää kysymyksiä yrityksen asiakaspalveluosastoille.

Sekä McNeilin että Unileverin markkinointistrategiaan kuului alusta asti tuotteiden markkinoiminen myös terveydenhuoltoalan ammattilaisilla, mikä luultavasti oli myös Raision voimakkaimpia perusteita McNeilin kumppaniksi valitsemisessa. Asiantuntijamarkkinointi aloitettiin sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa 1998,³³⁸ mutta sen teho jäi kyseenalaiseksi. Huolimatta Benecolin erityisasemasta Suomessa, vielä 1999 korkean kolesterolitason hoitomuotona lääkärit suosivat yhä lääkehoitoa huolimatta periaatteesta myönteisestä suhtautumisesta Benecoliin.³³⁹ Myöhemmin sekä Unilever että McNeil muuttivat lähestymistapaansa positioiden tuotteitaan lääkäreiden apuvälineeksi ja komplementeiksi lääkkeiden rinnalle kolesterolin alentamisessa.^{NNB (00/11/08)}

Asiantuntijamarkkinointi tuntui olevan ainakin McNeilin strategian kulmakivi. McNeil valisti vuoteen 2000 mennessä maailmalla yli 30 000 lääkäriä Benecolin terveysvaikutuksista.³⁴⁰ McNeil Consumer Nutritionalin toimitusjohtaja David Edwards korosti asiantuntijamarkkinoinnin merkitystä vuoden 2000 lopulla antamassaan haastattelussa.^{NNB (00/10/19)} Puoli vuotta tätä varhaisemman tutkimuksen mukaan vain 11 % yhdysvaltalaisista sai *ylipäänsä* ravintoon liittyviä neuvoja lääkäriltään,^{NNB (00/03/05)} painotuksen ollessa selvästi lääkkeiden puolella. Tieteellisen informaation tarjoamiseksi McNeilillä oli terveydenhuoltoalan ammattilaisia myyntitehtävissä kaikissa Benecolia myyvissä maissa.^{NNB (00/10/20)}

³³⁷ Kaitaranta, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³³⁸ Raisio Yhtymä. 1999. s. 52.

³³⁹ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. (Leskinen, K. 2002. s. 74).

³⁴⁰ Thompson, S. 2000. ss. 1, 52.

Toisaalta myös Unileverin panostus asiantuntijoihin tuntuu olleen merkittävä, ja yritys ilmoittikin vuonna 2001 lääkäreiden alkaneen ”aktiivisesti suositella” pro.activia potilailleen osana kolesterolin alentamiseen tähtäävää ruokavaliota.^{NNB (01/09/18)} Lisäksi ainakin Unilever rahoitti jatkuvasti omia tarkoituksensa palvelevia tutkimuksia kohdemarkkinoillaan. Esimerkiksi Englannissa Unilever rahoitti Journal of Medical Economicsissa julkaistua tutkimusta, jonka mukaan kolesterolia alentavat levitteet tarjosivat yhteiskunnalle merkittävän mahdollisuuden säästää terveydenhuollon kuluja.^{NNB (00/11/08)} Vastaavasti Brasilian markkinalle menon yhteydessä Unilever tuki paikallisten yliopistojen steroliesteriä koskevia tutkimuksia, hankkien tuotteen teholle aina myös paikallista näyttöä.^{NNB (01/01/29)}

8.4 Markkinan tilanne

8.4.1 Patentointi ja markkinasulku

Unileverin käyttämää sterolia ei ole voinut patentoida, sillä se on vanha ja tunnettu aine. Sen sijaan yritys patentoi sterolin ja rasvan yhdistelmän, jonka uutuusarvo oli kyseenalainen. Tämä patentti saatiin pätemään vain osalla markkinoista.³⁴¹ Vaikka Benecol on mahdollisesti pro.activia tehokkaampi ja turvallisempi tuote, eivät McNeil tai Raisio ole hyökänneet tosissaan Unileverin terveysvaikutteista komponenttia tai patenttia vastaan. Se vain kuluttaisi resursseja, koituisi luultavasti Raision tappioksi ja hämmäntäisi kuluttajia vielä nykyistäkin enemmän.³⁴² Huolimatta sterolien riskeistä ei myöskään komponentin alas ampuminen kannata. Vielä näinkin uudella ja haavoittuvalla alalla tuoteturvallisuus on ykkösprioriteetti,³⁴³ eikä sitä saa riskeerata.

Jukka Lavin mukaan ”Unilever ei ole tehnyt paljoakaan patenttihyökkäyksiä, koska sen oma patentti on heikolla pohjalla. Itse olemme tilaisuuden tullen huomautelleet siitä, mutta näemme silti Unileverin patenttisuojan olevan Raision kannalta hyvä asia. Teknologia on mietitty aika loppuun asti, ja heidän estäessään patentillaan sterolit ja meidän stanolit, markkinoille ei pääse uusia tulokkaita muuten kuin täysin erilaisella ainesosalla. Patenttiperheeseemme kuuluu yhdeksän jäsentä, joista ensimmäinen on voimassa kaiketi vuoteen 2012 asti, joten asemamme on aika vahva. Unilever taas tunnetaan aggressiivisena patenttiansa puolustajana, joten todellisia haastajia ei liiemmin ole ilmaantunut.”³⁴⁴

Vaikka pro.activin markkinoille tulo väliaikaisesti hidastikin Benecolin kasvua, ei Unileverin ilmaantuminen kilpailijaksi ollut välttämättä pelkästään huono asia. Unileverin suorittama massiivinen asiantuntija- ja markkinointiviestintä vei koko markkinaa eteenpäin, mikä on näkynyt Lavin mukaan

³⁴¹ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 31.10.2002.

³⁴² Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁴³ Lavi, Jukka. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁴⁴ *ibid.*

myös Raision liiketoiminnan kasvussa. Suomessa tuotteiden markkinaosuudet ovat nyt suurin pirtein vakiintuneet, kummankin myynnin jälleen kasvaessa.

8.4.2 Muu kilpailu

Benecolin keksiminen ja lanseeraus käytännössä loi uuden tuotekategorian. Ensimmäinen seuraaja kansainvälisellä tasolla oli Unileverin pro.activ, mikä on myös toistaiseksi säilynyt Benecolin ainoana todella kansainvälisenä haastajana. Sen sijaan paikallista kilpailua alkoi esiintyä jo huomattavan varhaisessa vaiheessa, vain muutaman kuukauden kuluttua tuotteiden etenemisestä kansainvälisille markkinoille. Tämän lisäksi kilpailun sydänpotilaiden terveyden parantamisesta ruoan avulla ei voida katsoa rajoittuneen yksin margariineihin. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on jatkuvasti puitu kaurakuidun ja soijan terveyshyötyjä sydämelle erilaisten aiheeseen liittyvien terveysväittämien ilmaantuessa margariinien taistelun aikana niin aamiaismuroihin, tiettyihin juomiin kuin valmisruokiinkin. Kilpailu on myös laajentunut terveysvaikutuksen ohitse aina brandeihin asti: Benecolia muistuttavia kilpailijoita on nyt eri markkinoilla ainakin Dimicol, Logicol, Omecol sekä Reducol.

Norjan suurimmalta margariininvalmistajalta Mills DA:lta tuli oma kolesterolia alentava Vita-levite jo vuoden 1999 alussa/TM(99/06/02) Australiassa ensimmäinen paikallinen kilpailija ilmaantui saman vuoden syksyllä.NNB (00/01/05) Kilpailevia kolesterolia alentavia komponentteja tuli markkinoille ainakin kesällä 2000 kanadalaiselta Forbers Medi-Techiltä ja 2001 kesällä Protein Technologies Internationalilta NNB) NNB (U 08 01) Englantilainen vähittäiskauppaketju Marks & Spencer lisensoi viimeksi mainitulta terveysvaikutteisen soijaproteiinin jo saman vuoden keväällä, ja lanseerasi sen pohjalta pian oman sydänterveyttä edistävän “...& more” -tuoteperheensä. TM (01/05/03) Vuoden 2002 loppuun mennessä yksin Euroopassa seitsemän yritystä haki uuselintarvikelupaa LDL-kolesterolia alentavalle kasvi-sterolille,^{34'} minkä lisäksi maailmalla oli joitain samanlaisen vaikutuksen tarjoavia soijaproteiineja.NNB (01 m 1b) ³ Ojsjn sanoen ainakin niillä markkinoilla, missä Unileverin ja Benecolin patenttisulku ei pitänyt, komponentteja oli tarjolla yllin kyllin.

8.4.3 Menestys eri markkinoilla

McNeilin ja Unileverin valitsemat strategiat tuottivat aluksi vaikeasti eroteltavia tuloksia. Selvää on, että Suomen markkinoiden lennokkaan alun jälkeen sekä Raisio, McNeil että Unilever pettyivät kansainvälisillä markkinoilla saavuttamaansa menestykseen tuotteiden menekkin osoittautuessa paljon ennakoitua heikommaksi. Benecol näytti saaneen tyydyttävän alun McNeilin ensiksi valitsemilla Euroopan keskeisillä markkinoilla. Vuoden kuluttua lanseerauksesta, keväällä 2000 Benecolin osuus margariinien rahallisesta myynnistä Englannissa oli 3,8 % sekä Benelux-maissa noin 1,7 %.NNB <00/05/03)

Korteila, M. 2002. s. 3.

Bergholm, Antti. 2002. Terveysvaikutteisen elintarvikkeen kansainvälinen kilpailustrategia. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Yritysstrategiaja kansainvälinen liiketoiminta.

Huomioiden Benecolin korkea hinta sen määrällinen osuus margariinimarkkinoista oli vielä mitätön, parhaimmallakin markkinalla reilut puoli prosenttia. Englannissa Benecol-margariinin myynti on kivunnut nykyään noin 37 miljoonaan dollariin kolmella tuoteversiolla. Tämän lisäksi markkinalla myytiin kaikkia muita Benecol-tuotteita viime vuonna yhteensä alle kuudella miljoonalla dollarilla.^{NNB (02/09/03)}

Unileverin pro.activin myynti kasvoi selvästi Benecolia nopeammin ja oli yhteisistä markkinoista erityisen vahva Englannissa ja Alankomaissa. Englannissa Flora pro.activ ohitti Benecolin myyntiarvossa tammikuussa 2001, myyden saman vuoden lopulla määrällisesti jo kaksi kertaa niin paljon kuin Benecol.^{NNB (00/09/04), NNB (01/09/18)} Viimeisimmän tiedon mukaan Flora pro.activ on yltänyt Englannissa lähes 7 % arvo-osuuteen eli 90 milj. \$ myyntiin kahdella tuoteversiolla.^{NNB (02/09/03)} Suomessa Benecol nautti vuoden 2000 alussa ennen pro.activin markkinalle tuloa 12,3 % arvo-osuutta.³⁴⁶ pro.activin ilmaannuttua markkinalle Benecol menetti nopeasti markkinaosuuttaan uudelle kilpailijalleen huolimatta markkinan kääntymisestä jälleen kasvuun. pro.activ ohitti Benecolin myynnissä vuoden 2002 vaihteessa, reilun vuoden kuluttua markkinalle tulostaan. Markkinoista, joissa Unileverillä on toistaiseksi monopoli, ovat mainitsemisen arvoisia ainakin Kreikka, jossa pro.activ nautti tänä vuonna jo 20 % arvo-osuutta sekä Saksa, missä pro.activin vuosimyynti on mahdollisesti yli 80 milj. €. ³⁴⁷

Kahden terveystmargariinin kilpailussa Yhdysvallat on siinä mielessä poikkeava markkina, että siellä Benecol tuntuu menestyneen kilpailijaansa Take Controlia paremmin. Myyntiluvut ovat tosin vaihdelleet voimakkaasti, mikä selittyy luultavasti mainoskampanjoiden ja hinnanmuutosten jaksotuksilla. Vuoden 1999 myynti Benecolille oli 13,7 milj. \$ ja Take Controlille 8,2 milj. \$,^{NNB (00/01/05)} vastaten 2,8 % ja 1,7 % arvo-osuuksia koko margariinimarkkinoista.³⁴⁸ Kevään 2000 lopuksi Benecolin arvo-osuuden raportoitiin tosin pudonneen jo 2,2 %:iin,^{NNB (00/05/03)} ja Take Controlin ohittaneen Benecolin syyskuuhun mennessä.^{NNB (00/09/04)} Silti seuraavana kesänä Raisio ilmoitti jälleen myyvänsä kilpailijaansa paremmin 2,5 % arvo-osuudella Unileverin luvun pudottua takaisin 1,7 %:iin.

Maailmanlaajuisella tasolla Unilever lanseerasi pro.activin Etelä-Afrikkaan, Ruotsiin, Saksaan ja Ranskaan vuonna 2000 ja tuotetta sai vuoden lopulla 14 maassa, kun Benecolia sai kahdeksassa.^{NNB (00/11/07)} Unileverin viimeisin aalto on käsittänyt Itä-Euroopan ja Aasian maita. pro.activia myytiin syksyllä 2002 jo 22 eri maassa kun Benecolia myydään vasta yhdessätoista.^{NNB (02/09/03)} Kaiken kaikkiaan Benecolin tappio omalla kotimarkkinallaan Suomessa, Euroopan merkittävimmällä markkinalla Englannissa ja läsnäolo harvemmissa maissa viittaa selvään häviöön pro.activille. Maailmanlaajuisesti pro.activ tuntuu lisäksi vain kasvattavan eroaan Benecoliin. Ainoan lohdun Benecolille tarjoaa Yhdysvallat, joskin sekin jäänee aika laihaksi markkinan kehityksen näyttäessä suhteellisen heikolta.

³⁴⁶ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 41.

³⁴⁷ Broman, Jouko. Raisio Life Sciences. 28.10.2002.

³⁴⁸ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 41.

8.5 Yhteenveto ja analyysi

Benecolin tarina on terveystuotteilla elintarvikkeilla käytävän liiketoiminnan kansalliseepos,^{FEL (02/04/40)} ja sen menestyksestä ja häviöstä on esitetty laajalti analyysyjä ja arvioita. On selvää, että kahdesta pääkilpailijasta Unilever on menestynyt pro.activillaan selvästi Raision Benecolia paremmin. Syyt tähän juontavat juurensa jo Benecolin kansainvälistymisen alkuvaiheista. Raision perusvirheenä on pidetty yksinoikeutetun maailmanlaajuisen partnerin valitsemista, mutta todellisuudessa suurempi virhe näyttää olleen valita *vääränlainen* partneri. McNeil ei tuntenut terveystuotteiden elintarvikkeiden markkinoita riittävän hyvin, vaikka toisaalta voidaan perustellusti sanoa, että 1990-luvun lopulla kyseisiä markkinoita ei tuntenut vielä kukaan. Sittenkin terveystuotteiset elintarvikkeet ovat osoittautuneet pikemminkin kulutuselintarvikkeiksi kuin lääkkeiksi.

8.5.1 Markkinavalinta ja markkinalle etenemisen ajoitus

Unileverin ja Raisio-McNeilin tapa edetä kansainvälisille markkinoille oli ratkaisevalla tapaa erilainen. Unilever standardoi tuotteensa, keskitti sen valmistuksen yhteen sijaintipaikkaan ja järjesti maailmanlaajuisen jakelun ympäri kohdemarkkinoita jo valmiiksi samanlaisten tuotteiden jakeluun perustuen. Tuote brandattiin yrityksen Yhdysvaltoja lukuun ottamatta kaikkialla läsnäolevien Flora- tai Becel-brandien alle. Raisio taas antoi toimivaltuudet ja mandaatin aluksi kokonaisuudessaan McNeilille, joka järjesti laajemman tuoteperheen paikallisen valmistuksen ympäri maailmaa hankkimalla eri sopimusvalmistajia eri tuoteryhmiin.

Kummallakin markkinavalintaa näytti hallitsevan keskeisten ja helpoimpien markkinoiden valitseminen: McNeilin tapauksessa kyseessä olivat Yhdysvallat ja Euroopassa Englanti, Unileverillä kotimarkkinat Englanti ja Alankomaat. Etenemissuunnitelmien toteutumista tosin häiritsi huomattavasti lupa- ja tuotehyväksyntäprosessit kullakin markkinalla. Yritysten keskinäisen markkinoillemenojärjestyksen määräsi viime kädessä vaikeasti ennustettava luvan saamisajankohta. Vaikka McNeilillä oli aluksi huomattava ajallinen etumatka, osaamisen ja oikeanlaisten resurssien puute johti selvästi hitaampaan markkinalta toiselle etenemiseen. Tätä hidastivat entisestään tuotehyväksyntäongelmat.

Vaikka Benecol oli alkuperäinen pioneerituote, viimeistään vuoden 2002 aikana asetelma näyttää kääntyneen ympäri Unileverin ollessa markkinapioneeri useimmilla maailman markkinoilla ja McNeilin tai Raision yrittäessä seurata perässä. Maailmalla lähinnä Unilever on edennyt kattavan organisaationsa avulla niihin maailman teollistuneisiin maihin, missä markkinan koko on ollut riittävä ja missä sillä on samalla ollut käytössään vahva oma brandi sekä toimiva jakelu. Koska Unilever on aikaisemminkin pyrkinyt myymään täsmälleen samanlaista kantajatuotetta, eli margariinia maailmanlaajuisesti, on sen organisaatio muotoutunut optimaaliseksi kyseisen tuoteryhmän kannalta. Niinpä yritykselle markkinan potentiaali ja helppous ovatkin usein luultavasti menneet käsi kädessä.

8.5.2 Alkuperäinen asemointi

Raisio kohdensi tuotteensa alun perin korkeasta kolesterolista kärsivälle väestölle ja asetti sen hinnan erittäin korkeaksi perustellen sitä tuotteen ainutlaatuisuudella, upotetuilla investoinneilla, stanoliraaka-aineen vasta käynnistyvistä tuotannosta johtuvilla korkeilla kustannuksilla sekä tuotteen kilpailukyvyllä lääkahoitoon verrattessa. Benecol oli tieteeseen perustuva elintarvikemuodossa oleva lääke, jolla hoidettiin suurimman osan länsimaiden kansalaisista kuoleman aiheuttavaa vaivaa. Korkea hinta rajoitti tuotteen kohderyhmää, mutta sillä ei ollut aluksi merkitystä tuotteen kysynnän joka tapauksessa ylittäessä tarjonnan. Tämä asemointi muodostui myös Benecolin kansainvälisen strategian perusteeksi, ja vaikutti terveydenhuoltoalan yrityksen valitsemiseen pääyhteistyökumppaniksi.

Tuotteen voimakas menekki Suomessa johtui ilmeisesti kuitenkin ennen kaikkea kotimaan median tuotteelle suomasta runsaasta odotuksilla latautuneesta julkisuudesta, eikä hinnoittelulogiikka ollut enää kestävällä tasolla tämän promootion puuttuessa Suomen ulkopuolella. LDL-kolesterolin merkitys terveydelle oli kuluttajille jo valmiiksi epäselvä. Lisäksi usealla markkinalla julkishallinnon rajoittama markkinointiviestintä vaikeutti tuotteen differointia substituuteistaan entisestään. Tuotteen arvoa ei onnistuttu viestimään ulkomaisille kuluttajille riittävän perusteellisesti ja korkea hinta nakersi tuotteen arvoehdotelman suurimmalle osalle asiakkaista liian alhaiseksi: Tuote nähtiin vain erittäin kalliina margariinina, jonka ruokamaiset piirteet olivat mahdollisesti halvempia vertailutuotteita heikompia.

8.5.3 Haastajan hyökkäysstrategia

Unilever keskitti luultavasti huomattavasti varoja oman margariininsa kehitykseen Benecolin ilmaannuttua markkinoille. Kyseessä ei ollut yksin potentiaalinen uusi tuotealue, vaan todellinen uhka Unileverin kansainvälisille ja siihen asti terveellisimmäksi levitevaihtoehdoksi positoiduille margariineille. Unilever valitsi saman kohdesegmentin ja kantajatuotteen kuin Raisio, käyden suoraan hyökkäykseen Benecolia kohtaan kaikilla markkinoilla ja samoissa kaupoissa. Unileverin olisi ollut mahdollista minimoida omien tuotteidensa kannibalisointi asemoimalla tuotteensa lisäarvon ja hinnan kannalta mahdollisimman korkealle, mutta tätä tärkeämmäksi nähtiin markkinan riistäminen Benecolilta, mikä edellytti alhaisempaa hintaa. Tämä oli toisaalta myös mahdollista keskitetyn tuotannon, luultavasti edullisemman kustannusrakenteen ja viimeistäänkin vahvan tappionsietokyvyn avulla. Matalampi hinta myös laajensi tuotteen asiakaspohjaa.

Unileverin pro.activ oli Benecoliin nähden identtinen, ja puuttumatta vaikeasti arvioitaviin maku-asioihin ainakin terveysvaikutukseltaan mahdollisesti jopa huonompi tuote. Sen sijaan se pystyi jatkuvasti saamaan itselleen voimakkaamman terveysväittämän, minkä avulla pro.activ oli mahdollista erottaa muista kaupan tuotteista. Toisaalta tämänkin tuntuu edellyttäneen erittäin voimakasta promootiota. Unileverin promootio tuntuu suuntautuneen myös korostetummin kuluttajille kuin lääkäreille, joihin McNeil oli ensisijaisesti panostanut. Unilever saattoi lisäksi kaikkialla käyttää

hyväkseen omaa, oikeansuuntaista ja tunnettua Flora- tai Becel-brandia. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena pro.activ todisti voivansa nauttia Saksassa huimia preemioita, joskin osittain vielä vallitsevan monopoliasemansa turvin. Kilpailuilla markkinoilla pro.activ taas osoitti voivansa riistää markkinajohtajuuden Benecolilta suhteellisen lyhyessä ajassa.

8.5.4 Markkinapioneerin puolustus

Sekä McNeil että Raisio tuntuvat olleen varsin varautumattomia kilpailun ilmaantumiseen luottaen Benecolille rakennetun vahvan patentti- ja tuotemerkkipuolustuksen voimaan. Tämä puolustus olikin mitä ilmeisimmin varsin kestävä patentin ollessa vielä tänäkin päivänä rikkomaton. Sen sijaan patentti oli Unileverin kierrettävissä. Myös Benecol-brandin puolustus oli menestyksekkäs, mutta sen merkitys lopputuloksen kannalta jäi vähäiseksi, sillä Benecol ei brandina ollut McNeilille kilpailuedun lähde läheskään samassa mitassa kuin mitä Flora tai Becel olivat Unileverille.

McNeilin kannalta puolustustoimia rajoittivat sekä vieraalla pelikentällä toimiminen että hidas reagointikyky. Raision tapauksessa ongelmaksi muodostui Suomessa Benecolin kannalta kielteiseksi kääntynyt ilmapiiri. Kilpailun ilmaantuessa puolustus keskittyi brandin suojelemiseen sekä edelleen rakentamiseen, tuotevalikoiman diversifointiin ja oman edun valvomiseen erityisesti terveysväittämien kohdalla. Samalla yritettiin myös kasvattaa myyntiä laajentamalla kokonais-markkinaa, joka kasvoikin, mutta osittain myös markkinalle tulleen Unileverin ponnistusten toimesta. Tästä kasvusta suurin osa valui paremman arvoehdotelman tehneelle pro.activille.

McNeil kävi markkinoilla vastahyökkäykseen lähinnä promootion keinoin, myös oikeustoimien kohdistuessa kilpailijan ”epäreilun” differentitiedun nakertamiseen. Tämä johti vastahaasteiden kautta differoinnin minimointiin molempien osalta (*race-to-bottom*) verrattuna tavallisiin margariineihin, ja johti siten varmasti kokonaismarkkinan kehityksen kannalta huonoon lopputulokseen. Benecolin levittäytyminen eri tuotealueille pioneerituotemargariinista ei ollut ensisijaisesti sivustojen puolustamista, vaan pikemminkin uusien kannattavien kasvualueiden etsimistä pienin tunnustelevin hyökkäyksin. Margariini on lisäksi kilpailun ilmaantumisesta nykyhetkeen asti ollut McNeilille niin dominoiva Benecol-liiketoiminnan alue, ettei siitä ole kannattanut vetäytyä tai taistelua voitu siirtää esimerkiksi jogurttimarkkinoille. Sitä ei ole myöskään voitu viedä eri maantieteellisille markkinoille, sillä Unilever on ollut uusille markkinoille etenemisessä selvästi nopeampi.

8.5.5 Ensiliikkujan edut

McNeilin vitkastelun ja puolustuksen puolitiehen jäämisen takia tapaus ei ole kovin antoisa kartoitettaessa hyväksi käytettävissä olevia ensiliikkujan etuja. Benecolin saama ensiliikkujan julkisuusarvo korostui Suomessa, mutta muualla sen merkitys väheni yhtä matkaa McNeilin etumatkan kutistuessa. Mielikuva Benecolista teknologiapioneerina jäi luultavimmin asiantuntijoiden mieleen

vuodesta 1995, mutta heille tämän tiedon arvo oli luultavasti vähäisempi kuin esimerkiksi tuotteista tehdyn tutkimustiedon määrä ja laatu. Lisäksi Benecol ei oikeastaan koskaan mainostanut olevansa ”alkuperäinen”, vaan teknologiapioneerin maine jaettiin pro.activin kanssa heidänkin mainostaessaan kotisivuillaan tuotteen olevan ainutkertainen tieteellinen läpimurto. Jälleen pioneerina esittäytyi yritys, joka ei sitä oikeasti ollut.

Benecolin patentti oli kierrettävissä, ja vaikka tuotteella olikin mahdollisesti parempi teknologia, ei sitä onnistuttu tuomaan kuluttajien tai edes asiantuntijoiden tietoon. Etumatkaa myöskään oppimisessa ei ehtinyt muodostua: McNeil keräsi kokemusta elintarvikkeiden sääntelystä ja tavallisesta kuluttajatuotemarkkinoinnista aloittaen paljon Unileveria alemmalta tasolta. Se oli aihepiirin noviisi vielä, kun vuosikymmeniä alalla toiminut veteraani toi oman tuotteensa markkinoille. Sama piti paikkansa suhteissa julkishallintoon ja paikallisten viranomaisten suhteen tehtävään lobbaukseen, jossa Unilever todisti voimansa sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa.

Vähittäiskaupan rakenteesta johtuen jakelutiekään ei tarjonnut ensiliikkujalle keinoa pitää kilpailijat poissa markkinalta, pikemminkin päinvastoin: Kilpailevat tuotteet päätyivät samoihin kauppoihin, ja useimmiten vieläpä samalla hyllylle. Suuruuden ekonomia taas toteutui lähinnä kyvyssä hyödyntää paremmalla käyttöasteella jo olemassa olevia resursseja, kuten tuotantolaitoksia, myyntiosastoja ja logistiikkajärjestelmiä. Näitä McNeilillä ei ollut, vaan ne piti rakentaa alusta alkaen. Luultavasti ainoa alue, jolla suuruuden ekonomia tässä tapauksessa jossain määrin koitui ensiliikkujan eduksi, oli McNeilin markkinointiin käyttämät asiantuntijat. Valitettavasti kyseinen promootio paljastui hidasvaikutteiseksi, ja yhtä lailla kilpailijan etua palvelevaksi.

Myöskään asiakkaiden sitouttaminen ei onnistunut. Elintarvikealalla ainoan keinon tähän tarjosi käytännössä tunnepohjainen brandiuskollisuus, mutta tämäkin osoittautui suhteellisen heikoksi jopa Benecolin vahvimmillä markkinoilla. Benecolille ei onnistuttu tekemään toimivaa differointia sen oman tuotekategorian sisällä, eikä tuotteella ollut kilpailun ilmaannuttua yksinoikeutta mihinkään todelliseen ostokriteeriin. Itse asiassa potentiaalisin alue, jolla McNeil ja Raisio onnistuivat rakentamaan allalle tulon esteitä, oli peruslevitettä tukevat tuoteperheen laajennukset. Nekään eivät estäneet allalle tuloa, mutta antoivat pohjan merkittävälle differoinnille. Näillä oltaisiin teoreettisesti voitu saavuttaa kilpailijaa suurempi osuus kuluttajan havaintoavaruudesta, mutta menestys jäi tälläkin sektorilla vaatimattomaksi kunkin yksittäisen laajennustuotteen menestyksen osoittautuessa heikoksi ja sijaitessa eri hyllyissä ympäri kauppaa.

9 Tapaus 2: Probioottijuomia pikkupulloissa

Tapaus käsittelee ensisijaisesti kahden suoliston toimintaa parantavia eläviä bakteereja sisältävän pikkupullotuotteen, japanilaisen Yakult Honshan Yakultin ja ranskalaisen Danonen Actimelin kilpailua Euroopassa vuosina 1994-2002. Tapauksessa sivutaan muita kilpailevia tuotteita, kuten suomalaisen Valion LGG:tä ja monikansallisen Nestlén LC¹:tä. Käsittely keskittyy kilpailun kuvaamiseen ennen kaikkea pikkupullojen tapauksessa. Luvun lopussa esitetään yhteenveto tapahtumista ja analysoidaan mahdollisia kilpailullisia syitä ja seurauksia kirjallisuussynteesin pohjalta.

”Elämä ei ole mitään muuta kuin kilpailua pyrkien olemaan pikemminkin rikollinen, kuin rikoksen uhri.”

-Bertrand Russell (1872-1970)

9.1 Tausta

9.1.1 Suolistofloora ja probiootit

Ihmisen ruoansulatuselimistö on monipuolinen ja ravinnon sulattaminen tapahtuu useassa eri vaiheessa. Ruokasula etenee mahalaukusta ensin ohutsuoleen, missä suurin osa ruoan ravinteiden imeytymisestä tapahtuu, ja jatkaa lopulta paksu- ja peräsuolen kautta ulos elimistöstä. Suurin osa ruoan mukana tulleista mikrobeista tuhoutuu vatsahappojen toimesta mahalaukussa, mutta osa pääsee jatkamaan suolistoon asti. Ohutsuolessa sinänsä on läsnä jo valmiiksi huomattava mikrokosmos erilaisia bakteereja, joita on lukumääräisesti noin 100 triljoonaa (10^{14}), eli jopa enemmän kuin koko muussa ihmisruumiissa varsinaisia soluja.³⁴⁹ Eri bakteerilajeja kullakin ihmisellä on suolistossaan arvioitu olevan neljästä viiteen sataan.³⁵⁰

Suoliston bakteerit elävät symbioosissa osallistuen omalla aineenvaihdunnallaan myös ihmisen ruoansulatukseen. Ravinnon pilkkomisen ohella ne tuottavat erilaisia metaboliatuotteita kuten vitamiineja, tekevät vaarattomaksi ruoan mukana tulleita tai ruoansulatuksessa muodostuneita myrkkyjä ja vievät sekä reseptoripaikkoja että elintilaa ravinnon mukana tulevilta haitallisilta bakteereilta eli patogeeneiltä. Suoliston mikrobifloora muotoutuu ensimmäisten lapsuusvuosien aikana, minkä jälkeen se pysyy varsin muuttumattomana, elleivät olosuhteet häiriinny. Syitä häiriöihin voivat olla huono ruokavalio, stressi, lääkekuurit, ruoan mukana tulleet bakteerit, matkustaminen tai ikääntyminen.³⁵¹

³⁴⁹ Yakult. 2002. s. 4.

³⁵⁰ Danone. 2002. s. 4.

³⁵¹ Yakult. 2002. ss. 3-5.

Probioottien käsite tarkoittaa ihmisen luonnolliseen bakteerikantaan vaikuttamista ravinnon mukana nautituilla elävillä bakteereilla, jotka syrjäyttävät osan suoliston vallitsevasta bakteerikannasta ja tarjoavat ihmiselle terveyshyötyjä bakteeriston tehostuneen toiminnan tuloksena.^{NNB (00/10/21)} Probiootteihin voidaan yhdistää niitä tukevat ravinteet eli prebiootit ja näiden yhdistelmät, synbiootit,³⁵² jotka tässä käsittelyssä on kuitenkin rinnastettu termin ”probiootit” alle. Keksintö ei ole uusi, sillä jo 1907 Elie Metchnikoff raportoi tietyllä alueella Bulgariassa asuvien talonpoikien elävän poikkeuksellisen pitkään ja terveellisesti, ja liitti tämän paikalliseen tapaan syödä eläviä bakteereja sisältävää jogurttia.³⁵³ Jogurtti, kuten kaikki hapanmaitotuotteet, tuotetaan maidon hapattamisprosessissa bakteerien avulla.

Lactobacillus bulgaricus ja *Streptococcus thermophilus* yhdistelmähapatteilla valmistetaan suurin osa kaikesta nykyään tuotetusta jogurtista. Bakteerin terveysvaikutuksen kannalta sen on (1) selvittävä elävänä suolistoon, (2) voitava kiinnittyä suoliston seinämään ja (3) kyettävä tuottamaan toiminnallaan terveyshyötyjä. Tämän lisäksi tuotteessa on oltava riittävästi eläviä bakteereja koko hyllyän ajan. Esimerkiksi suurinta osaa kaupan *L. acidophilus*- tai *Bifidobakteerikantoja* sisältävistä jogurteista on usein markkinoitu probioottisina, vaikka suuri osa näistä ei sitä kuitenkaan ole, kyseisten kantojen ollessa kykenemättömiä tuottamaan todellisia terveysvaikutuksia.^{LGG (02/01/10)}

9.1.2 Euroopan merkittävimmät probioottituotteiden valmistajat

Yakult

Probioottisten elintarvikkeiden pioneerinä voidaan pitää japanilaista Yakultia, jonka tarina alkoi 1930, kun tohtori Minoru Shirota eristi ensimmäisen probioottisen bakteerikantansa vuosien tutkimuksen tuloksena. Samalla syntyi idea tuoda bakteerien terveyshyödyt ihmisten saataville, ja ensimmäinen bakteeria sisältävä tuote, hapanmaitojuoma, saatiin markkinoille Japanissa 1935. Tohtori Shirotan aikomus oli levittää bakteerin terveyshyödyt kaikkialle maailmaan, ja tuotteen nimeksi annettiin esperanton jogurttia tarkoittava sana, Yakult. Vuonna 1955 tuotteita valmistamaan ja jakelemaan perustettiin yritys Yakult Honsha. 1970-luvun aikana tuotteen muodoksi vakiintui kerralla nautittavan päivittäisannoksen sisältävä pieni 65 ml muovipullo,³⁵⁴ joka varsinaisesti loi uuden tuotekategorian.

Yakult Honshan toiminta tuntuu poikkeavan merkittävästi länsimaisista yrityksistä kaiken toiminnan palvellessa yrityksen perusajatusta ”terveellisen yhteiskunnan rakentamisesta.” Tämän on sanottu näkyvän yrityksen korostuneessa tavoitteessa lisätä ihmisten terveyttä, tietoa, työllisyyttä ja muuta hyvinvointia omien voittojensa sijaan.^{FFN (98/04/31)} Yritys on jatkuvasti suosinut maltillista, vähäriskistä ja kannattavaa kasvua: Yakult kasvoi hitaasti aluksi ympäri Aasiaa ja Eurooppaan tulon valmistelu alkoi

³⁵² Strategic Analysis Inc. 2001. s. 24.

³⁵³ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/intheuk/story.asp>>.

³⁵⁴ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/intheuk/story.asp>>.

vasta 1991.³⁵⁵ NNB (00/08/01) Yakult rantautui lopulta 1994 perustamalla tehtaan Almereen Alankomaihin tuoden tuotteensa samana vuonna markkinoille.³⁵⁶ Huolimatta suunnitelmista laajentaa tuotantoa, nykyinen tehdas on toistaiseksi säilynyt yrityksen ainoana Euroopassa. Yakult Honshan liikevaihto oli vuonna 2001 1,7 mrd. \$ ja sillä oli palveluksessaan 13 000 työntekijää.³⁵⁷

Danone

Danone on alun perin Ranskasta koko Eurooppaan, Yhdysvaltoihin ja Kiinaan kasvanut elintarvike-yritys, jonka kolme ydinliiketoiminta-aluetta ovat meijerituoretuotteet, pulloitettu vesi sekä keksit ja napostelutuotteet. Melkein puolet yrityksen myynnistä tulee kuitenkin yrityksen suurimmilta markkinoilta Ranskasta, Italiasta ja Espanjasta.³⁵⁸ Danonen liikevaihto vuonna 2001 oli 14,5 mrd. € ja yrityksellä oli 100 500 työntekijää. Yritys omistaa joukon vahvoja brandeja, joita se on tietoisesti vielä pyrkinyt entisestään vahvistamaan.³⁵⁹ Näitä ovat yrityksen nimi DANONE, Evian, LU ja Wahaha.³⁶⁰

Danone on ilmoittanut suoraan strategisen painotuksensa olevan kannattavissa meijerituoretuotteissa ja terveysjuomissa.³⁶¹ Viime vuosikymmenen aikana Danone on yhä selvemmin suunnannut terveysvaikutteisten elintarvikkeiden sektorille vahvistamalla asemaansa ympäri maailmaa yhteistyösopimuksin ja yritysostoin. Näistä esimerkkeinä voidaan mainita Yhdysvalloissa terveysimagon omaavien meijerituotteiden valmistaja Stonyfield Farmin osto,^{NNB (01/11/05)} terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin keskittyvä yhteishanke ruotsalaisen Skånemejerierin^{NNB (00/11/08)} sekä tuotekehitysyhteistyö amerikkalaisen Lifeway Foodsin kanssa.^{NNB (01/11/28)} Danone ehti myös hankkia 5 % Yakult Honshan osakkeista^{NNB (00/04/01)} ja neuvotteli pitkään tämän kanssa yhteistyöstä, mutta neuvottelut kariutuivat syksyllä 2000.³⁶²

Valio

Valio on suomalainen yksityinen meijerialan yritys, joka on pitkään panostanut elintarvikkeiden tutkimukseen ja tuotekehitykseen.³⁶³ Yritys muodosti vuonna 2000 eurooppalaisen tuotekehitys- ja yhteistyöverkon, johon kuuluvat meijeriyritykset Iparlat Espanjassa, Tine Norjassa ja Emmi Sveitsissä.³⁶⁴ Valion suurin ja toistaiseksi ainoa todellinen menestys terveysvaikutteisissa elintarvikkeissa on LGG-probiootti, jonka Valio osti 1987 käyttöönsä jatkotutkimuksia varten. Probiootti

³⁵⁵ Anon. <<http://www.yakulteuropa.com/index.cfm?menuid=26>>.

³⁵⁶ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/intheuk/story.asp>>.

³⁵⁷ Yakult Honsha. 2002. ss. 1, 48.

³⁵⁸ Danone Group. 2002. ss. 4-7.

³⁵⁹ Anon. <<http://www.danonegroup.com>>.

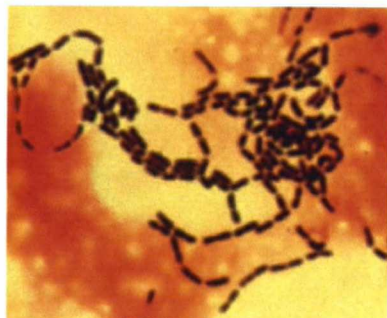
³⁶⁰ Danone Group. 2002. ss. 4-7.

³⁶¹ Anon. <<http://www.danonegroup.com>>.

³⁶² Strategic Analysis Inc. 2001. s. 38.

³⁶³ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 8.10.2002.

lanseerattiin aluksi Suomessa Gefilus-nimellä, minkä jälkeen se on lisensoitu käytettäväksi meijerituotteissa 28 maassa ympäri maailmaa.³⁶⁵ Taustansa puolesta Valion on tosin sanottu olleen probioottien edelläkävijä jo ennen LGG:n ostamista.^{FFN (99/08/22)} Valio on esitelty tarkemmin kappaleessa 11.2. ja Valion LGG-bakteeri sekä Suomen Gefilus-tuoteperhe on esitetty kuvassa 9.



Kuva 9: LGG-bakteereja ja Valion Suomen Gefilus-tuoteperhe

Nestlé

Nestlé on maailman suurin ja laajimmin levittäytynyt elintarvikeyhtiö, jonka toiminta käynnistyi lastenruoan ja maitojauheen valmistamisesta Sveitsissä 1867. Sitten yrityksen tuotevalikoima on laajentunut suklaaseen ja makeisiin, kuumiin juomiin, pussi- ja valmisruokiin, pullotettuun veteen sekä eläinruokiin, käsittäen satoja eri tuotteita ja brandeja, joista osassa, kuten Nesquikissa tai Nescaféssa näkyy yrityksen nimi. Nestlén liikevaihto oli vuonna 2001 51 mrd. \$, ja yrityksellä oli 230 000 työntekijää.³⁶⁶ Yrityksen tuotanto ja myynti jakaantuvat suhteellisen tasaisesti ympäri maailmaa ja Nestléä pidetään yleisesti jopa maailman ainoana todella globaalina elintarvikeyrityksenä. Ydinliiketoimintansa elintarvikkeiden ohella Nestléllä on muun muassa erikoistunut lääkeyksikkö Alcon laboratories, ja yritys omistaa lähes puolet kosmetiikkayhtiö L'Orealista.³⁶⁷ Myös Nestlé on viime vuosina ilmoittanut etsivänsä kasvua ”suoritusravinnon” alueelta, ja sen ensimmäisiä tuotteita on ollut pikkupullojuoma LC¹ Go!³⁶⁸

9.1.3 Bakterikannat ja niiden terveysvaikutukset

Taksonomia on erityinen tieteen osa-alue, joka luokittelee ja nimeää organismit eri ryhmiin niiden samanlaisuuksien perusteella. Luokittelu voi myöhemmin myös muuttua uuden tiedon myötä.

³⁶⁴ Anon. <<http://www.iparlat.com/ingles/iparlat/iparlat.htm>>.

³⁶⁵ Leporanta, Kaarle. Valio T&K. 11.11.2002.

³⁶⁶ Anon., <<http://intl.forbes.com/finance/lists/17/2002/LIR.jhtml?passListId=17&passYear=2002&passListType=Company&uniqueId=EEWA&datatype=Company>>.

³⁶⁷ Nestlé. 2000. s. 58.

³⁶⁸ *ibid.* s. 36.

Esimerkiksi maitohappobakteerien alkuperäinen *Lactobacillus casei*-ryhmä koostuu nykyään lajeista *L. casei*, *L. rhamnosus* ja *L. zaeae*. Luokittelun suorittaa organismin keksijä, jonka on noudatettava selvästi määriteltyä systematiikkaa suvun ja lajin nimeämisessä, mutta joka saa nimetä organismin kannan haluamallaan tavalla.³⁶⁹ Bakteerien luokittelu on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4: Bakteerikantojen luokittelu ^{LGG (00/01/13)}

Määrite	Esimerkiksi LGG:llä	Luokittelu
Suku (<i>genus</i>)	<i>Lactobacillus</i>	Ominaisuuksiin perustuen
Laji (<i>species</i>)	<i>L. rhamnosus</i>	Ominaisuuksiin perustuen
Kanta (<i>strain</i>)	<i>L. rhamnosus</i> GG.	Vapaa

Huolimatta saman suvun ja lajin bakteerien lähisukulaisuudesta, ei niiden vaikutuksesta suolistossa voida tämän perusteella tehdä kovin runsaasti päätelmiä. Kantojen kliininen vertailu on liian kallista, eikä sellaiselle tutkimukselle löydy tekijöitä. Jopa yksi parhaiten vertailtavia ominaisuuksia, bakteerin adheesiivisuus eli kyky kiinnittyä suolen soluseinämään, vaihtelee riippuen käytetystä tutkimusmenetelmästä. Vertailua vaikeuttaa entisestään se, että probioottien vaikutusmekanismia ei tarkkaan tunneta. Niinpä varsinainen kliininen tutkimus tehdään aina tietyn probioottikannan ja tavallisen vertailubakteerien välillä.³⁷⁰

Danonen oma pikkupullotuote Actimel kehitettiin valmiiksi alle vuosi Yakultin Eurooppaan tulon jälkeen. Danone mainitsee Actimelissa olevan läsnä 3 probioottista kantaa,³⁷¹ joista kaksi, *Streptococcus thermophilus* ja käytetty *Bifidobakteeri* ovat varsin tavallisia jogurtissa esiintyviä kantoja.^{LGG (02/01/08)} Kolmas, varsinaisen probioottinen kanta *L. casei* *Imunitass* eristettiin Danonen Daniel Carasso –tutkimuskeskuksessa,^{FFN (99/08/17)} joskin Annika Mäyrä-Mäkisen mukaan kanta oli täsmälleen sama kuin Yakultissa käytetty, plagioinnin ollessa mahdollista kannan alku-peräisen patentin vanhennettua jo vuosia sitten.³⁷² Nestlén tuotekehitys Lausannessa tutki probioottisia bakteerikantoja viisi vuotta yhteistyössä Pariisin Pasteur-instituutin kanssa. Tutkimuksen seurauksena yritys valitsi 3 500 bakteerikannan kirjastostaan^{FFN (99/08/15)} lopulta tuotteeseen vietäväksi kannaksi 1994 patentoidun, ”*Lactobacillus Johnsonii*”-suvun La1:n.^{NNB (00/04/29)}

³⁶⁹ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 11.11.2002.

³⁷⁰ *ibid.*

³⁷¹ Danone Group. 1999. s. 24.

³⁷² Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 5.7.2002.

9.2 Tuotteet ja toimenpiteet

9.2.1 Ajoitus markkinoille

Vaikka Valio olikin Euroopan teknologiapioneeri tuodessaan ensimmäisen probioottisen Gefilus-tuotteensa Suomen markkinoille jo vuonna 1990, pysyi tuotekategorian menestys ensimmäiset vuodet vaatimattomana. Tästä huolimatta ensimmäinen LGG-lisenssi solmittiin Alankomaihin vuonna 1993 maan ensimmäisen tuotesovellutuksen ollessa Vifit-jogurtti tätä seuraavana vuonna. Jos jauhe- ja lääkemäiset sovellutukset rajataan pois, LGG ehti muissa Euroopan maissa meijerituotteisiin Englannissa, Sveitsissä ja Itävallassa 1996, Italiassa 1998 ja Saksassa 1999. ^{LGG (00/01/05), NNB (00/06/07)}

1990-luvun puolivälissä probiootit alkoivat muutenkin ilmestyä jogurtteihin vauhdilla ympäri Eurooppaa. Nestlé lanseerasi oman LC¹-jogurttinsa Sveitsissä ja Ranskassa 1994. Ranskan markkinalle tulivat myös probioottisina esittäytyneet Danone BIO, Yoplaitin Ofilus ja Lactalixen B'A.³⁷³ Aluksi probioottijogurtit pyrkivät erottumaan tavallisista jogurteista, mutta kun samalla markkinalla ilmestyi useita probiootteja sisältäviä tuotteita, alkoi myös kategorian sisällä muodostua yhä tiivistyvä kilpailuasetelma. Pikkupullot ilmestyivät Yakultin mukana 1994 ja löivät itsensä läpi muutamassa vuodessa muodostuen Euroopan probioottisten juomien vallitsevaksi tuotemuodoksi. Vaikka monet kopioivat tuotemuodon seuraavien vuosien aikana, Yakultin ensimmäiseksi haastajaksi nousi Danone.

Yakult

Yakultin tuotelanseeraus toteutettiin Alankomaissa 1994 ja Belgiassa 1995, joista tuote vietiin Saksaan vuotta myöhemmin. Yakultin hitaan ja varovaisen kasvun strategiaan kuului eteneminen Englantiin 1998, mutta maan kuluttajien ja vähittäiskauppioiden vaatimusten takia markkinoille menoa aikaistettiin jopa kaksi vuotta vuoteen 1996.³⁷⁴ ^{NNB (00/06/20)} Englannin jakelu piti myös heti alussa toteuttaa vastoin suunnitelmia maan laajuisesti, kun kauppaketju Sainsbury'sin asiakkaat äänestivät Yakultin yhdeksi kauppaketjun sadasta parhaasta tuotteesta. Koemarkkinointi aloitettiin rajoitetusti Ranskassa ja Espanjassa vuonna 1998 ja Saksan myynti täydennettiin maanlaajuiseksi 1999.^{FFN (98/04/32), NNB (00/04/03)}

Actimel

Actimel tuotiin markkinoille erittäin pikaisesti Yakultin jälkeen Danonen ilmeisesti todetessa Yakultin kansainvälinen menestys Euroopan ulkopuolella.^{NNB (01/08/04)} Danone päätti keskittää tuotannon Belgian Rotselaariin, jonka laajennettu tehdas tuottaa vieläkin kaiken Euroopan Actimelin.³⁷⁵ Actimel lanseerattiin aluksi valmistusmarkkinallaan Belgiassa 1995, josta saatujen kokemusten pohjalta tuotestrategiaa

³⁷³ Anon. 2000. s. 4.

³⁷⁴ Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. ss. 25-26.

³⁷⁵ Danone Group. 1999. s. 25.

hienosaadettui⁶ Tuote vietui seuraavana vuonna Alankomaihin ja sen koemarkkinointi aloitettiin Saksassa ja Espanjassa. Tasta eteenpäin tuote vryrytettyyn kaytannollisesti katsoen suoraan sateilevasii vuonna 1997 Ranskaan, Sveitsiin ja Itavaltaan, vuonna 1998 Italiaan, Englantiin ja Irlantiin seka 1999 Kreikkaan, Portugaliin, Puolaan, Tshekkiin ja Unkariin.³⁷ Samana vuonna aloitettiin myos rajoitettu koemarkkinointi Yhdysvalloissa NNB 100,04 04³⁸. Taman jalkeen Actimel on edennyt uusille markkinoille myos Euroopan iikoriollelle IIB(02/05/23).

9.2.2 Asemointi, tuote ja naiden kelyty

Yakult

Yakult asemoitui myos Euroopassa tuotteen sijaan yleiseksi elamantavaksi ja omasta terveydestaan huolehtimisen filosofiaksi, ja tassa asemoinnissa on myos pysytty.³⁹ 10-04 Yakultin imago rakennettiin valittamaan mielikuva kuluttajan terveyden aidosta vaalimisesta, NNB(01/06/28) ja se tyrmattiin aluksi skeptikkojen toimesta ”liian aasialaisena” toimiakseen Euroopassa.⁴⁰ (00/04/03) Tama epaily osoittautui kuitenkin vaaraksi tuotteen menestyessa myos taalla erinomaisesti.

Yakultin perusajatus ja ylpeys oh tuotteen pitaminen muuttamattomana vuodesta toiseen. Probioottivalmiste oh suunniteltu paivittain nautittavaksi, ja se sisalsi terveysvaikutukseen riittavan maaran (6,5 miljardia) *Lactobacillus casei* SVz/rota-bakteereita 65 ml pullossa.⁴¹ (99/02/06) Vaikka tuotetta muunneltiin hieman markkinalta toiselle - esimerkiksi Brasiliassa tuotteeseen lisattiin hieman ananaksen makua - se oli silti olennaisesti sama kaikkialla. Myos Yakultin pullon muodon ja punavalkoisen varityksen haluttiin olevan kaikkialla yhtä tunnistettavissa.⁴² (98/04/30) Yakult Europen toimitusjohtaja, Yoshinori Kuroda, tasmensi vielä 1998, etta ” huolimatta terveysvaikutteisen ruoan trendikkyudesta, Yakult ei sita pyri olemaan. Emme muuta nimea tai makua, pullon muotoa tai lisaa uusia ainesosia. Yakult on Yakult.” FFN(98/04/31).

Taysin muuttamattomana tuotetta ei kuitenkaan pidetty alun asiakaspalautteen perusteella tuotteen pakkauskozo vaihdettiin viidesta pikkupullostaa - jotka alun perin oli suunniteltu tarjoamaan katevan kokoinen ja sopivan hintainen kokonaisuus - seitsemaan, tukien mielikuvaa yhdesta pullostaa viikon jokaisena paivana.⁴³ (98/04/31) Myos yrityksen tuotestrategiassa naytti tapahtuneen vuoden 1998 lopulla merkittava muutos, kun yhtio havaitsi asiakastutkimuksen pohjalta alkuperaisen tuotteen olevan monelle asiakkaalle liian makea, ja aitelan makuelamyksen estavan erityisesti ruokavalioitaan valvovien jatko-ostot.⁴⁴ (00/06) Makeus oh kuitenkin tarpeen peittamaan bakteerien happamuus ja kitkeryys.

³⁷ Anon 2000 s. 15

³⁸ ibid s. 8

Ratkaisu oli uusi, vähemmän happaman maun ja 50 % vähemmän energiaa sisältävä keinomakeutettu tuote, Yakult Light. Tämä oli Yakultin ensimmäinen lisäys tuoteperheeseen yli kuuteen vuoteen.^{DII (02/05/06)} Tuotetta kehitettiin myös lisäämällä bakteerien määrä 15 miljardiin, eli yli kaksinkertaiseksi.^{FFN (99/02/06)} Itse tuotteen bakteerikanta, koko ja mainoslause pidettiin samana.³⁷⁸ Tuotetta testattiin Japanin markkinoilla vuodesta 1998 lähtien ja se tuotiin Eurooppaan keväällä 2002.^{NNB (02/05/01)} Japanissa markkinoille tuotiin tammikuussa 1999 myös uusi tuoteversio, Yakult 400, jossa pullon koko kasvatettiin 80 millilitraan ja tuotteen bakteerimäärä 40 miljardiin, eli jälleen yli kaksinkertaiseksi. Kaiken kaikkiaan Yakultilla on Japanissa lukuisia tuotevariaatioita,^{379, 380, FFN (98/04/32)} jotka kaiken lisäksi menestyvät hyvin,^{FFN (99/08/08)} mutta Eurooppaan niitä ei ole vielä tuotu.^{NNB (02/05/01)} Yakultin Euroopassa läsnäolevat tuotteet on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10: Yakultin logo sekä Euroopassa markkinoilla olevat pikkupullot ja pakkaukset

Actimel

Actimel positioitiin Yakultista eroavasti terveystuotteen harjalla ratsastavaksi ”muodikkaaksi” tuotteeksi. Actimelin johtajan Ian Wilsonin mukaan se oli silti ”terveille ihmisille jotka halusivat pysyä terveisinä”.^{NNB (02/05/23)} Tuotetta tarjottiin alusta asti Yakulttia muistuttavassa valkoisessa, pienessä muovipullossa, jossa oli selvästi esillä Danonen logo. Se sisälsi kolmea bakteerikantaa, joista tehokkainta, ”ainutlaatuista” *L. casei Imunitassia* tuote sisälsi yli 10 mrd. kappaletta. Actimelin mainonta korosti päivittäisen annoksen helppoutta, se oli Yakulttiin verrattuna vähemmän tieteellinen ja sisälsi varsin yleisen terveyslupauksen ”koko kehon suojaamisesta”.³⁸¹

Actimelia myytiin alun perin neljän 100 gramman pullon pakkauksissa, minkä aikanaan kritisoitiin hämärtävän Yakulttiin verrattuna mielikuvan päivittäisestä käytöstä. Toisaalta alkuperäisen tuotepakkauksen värikkäissä pahvikuorissa oli kuitenkin kuva onnellisesta ja hyvinvoivan näköisestä neljästä

³⁷⁸ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/news/default.asp>>.

³⁷⁹ Yakult Honsha. 2002. ss. 10.

³⁸⁰ Anon. <http://www.yakult.co.jp/english/company/food_2/index.htm>.

³⁸¹ Anon. 2000. s. 14.

ihmisestä, mitä ilmeisimmin nuoresta avioparista lapsineen.³⁸² Siinä kun Yakultin pakkaus viittasi yksilöön, myös Actimelin pakkaus tuki targetointia koko perheen päivittäiseen käyttöön.³⁸³ Actimel täydensi valikoimaansa pian sisältämään myös kuuden pullon pakkauksen. Myöhemmin tuotetta sai markkinasta riippuen jo neljän, kuuden, kahdeksan tai jopa kahdentoista pakkauksissa.³⁸⁴ Pakkaukseen myös vaihdettiin kuva aamuauringosta. Tuoteperhettä täydennettiin pian käsittämään myös eri versioita ja makuja: Alkuperäisen rinnalle ilmestyivät appelsiini ja vuonna 2000 Original 0 % fat.³⁸⁵ NNB (01/08/04) Myöhemmin perhettä kasvatettiin vielä vaniljaan ja huhtikuussa 2002 lanseerattiin matalasokerinen vaihtoehto.^{NNB (02/05/21)} Actimelin erilaisia tuoteversioita on esitetty kuvassa 11.

Espanjassa, Saksassa ja Itävallassa Danone on siirtynyt trendissä pikkupullostak takaisinpäin, ja julkaissut Actimel-brandin alle tavallisen probioottipikarijogurtin, jota myydään pikkupullon ulkoasua muistuttavassa purkissa. Danone koetti Belgiassa myös uudella terveysvaikutuksella varustettua, kolesterolia alentavaa Actimelia, mutta tämän menestys jäi laihaksi ja se vedettiin markkinoilta.^{386, 387} Listanimikkeitä (*stock keeping unit*) Danonella on kuitenkin siis pikkupullovalmistajista selvästi eniten.



Kuva 11: Actimelin logo ja perustuote sekä esimerkkejä eri markkinoiden pakkauksista

Muut

Actimel ja LC¹ Go! menivät pitkälti käsi kädessä. LC¹ positioitiin ”ennaltaehkäisevänä ylläpitona” mainostaen ”päivästä päivään, LC¹ auttaa ruumistasi suojaamaan itseään”^{FIA (97/05/50)} Kuten Actimel, myös LC¹ Go! positioitiin perheille, tarjoten sitä kuuden 90 millilitran pullon pakkauksissa.^{FFN (99/08/17)} Alkuperäistä sinivalkoista pakkausta arvosteltiin lääkemäiseksi ja tuotteen bakteerikantaan keskittyväksi, joten se muutettiin myöhemmin värikkäämmäksi ja korostamaan perhetargetointia näyttämällä

³⁸² Anon. <http://hrz.uni-paderborn.de/kunst/projekte/gebrauch_bilder/lebensmittel.htm>.

³⁸³ Anon. 2000. s. 12.

³⁸⁴ ibid. s. 11.

³⁸⁵ Danone Group. 2001. s. 36.

³⁸⁶ Anon. <<http://www.actimel.es/actimel/index3.html>>.

terveen oloisia, nauravia ja eri ikäisiä ihmisiä.^{388, 389, DII (01/12/12)} Merkittävin ero Actimeliin positioinnin suhteen oli se, ettei LC¹ Go! ollut itse päätuote, vaan varsinaisen pikarijogurttituotteen aluelaajennus – lähinnä vaihtoehto tuotetta jo nyt käyttäville uskollisille kuluttajille.

LGG:n tarkka asemointi ja tuotemuodot vaihtelivat täysin markkinasta ja lisenssikumppanista riippuen. Kansainvälinen muoto saattoi olla vain bakteerin lisääminen jogurttiin tai maitoon, mutta monella markkinalla tuotevalikoimaan kuului myös pikkupullovalmiste. Esimerkkeinä voidaan mainita Sveitsiin ja Saksaan lanseeratut Emmi Aktifit ja Emmifit-tuotteet,³⁹⁰ Espanjassa Iparlatin Kaiku Actif –tuotteet sekä Irlannissa Glanbian Yoplait-brandin alle lisäämät tuotteet.^{NNB (01/11/10)} Myös tuotteen terveysvaikutus saattoi saada uusia muotoja markkinalta toiselle. Esimerkiksi Emmi lisäsi tuotteeseen sydämelle terveelliseksi todettua foolihappoa ja Koreassa pikkupullotuotteeseen lisättiin ksylitolia ja vihreästä teestä valmistettu tiivistetty hammasystävällisyyden aikaansaamiseksi.^{LGG (02/01/07)} Erilaisia muiden valmistajien pikkupullotuotteita on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12: Kilpailevia tuotteita: LC¹ Go!, Balance, Ocléa, BioAktiv, Aktifit ja Vitality

9.2.3 Kilpailustrategia ja toimenpiteet

Yakultin puolustus...

Yakultin erikoisen toimintafilosofian kannalta erityisen vahva aseman puolustus ei näytä sille sopivan, yrityksen toiminta-ajatusta yhteiskunnan terveyden edistämisen palvellessa useat alalle tulijat ja suuri kuluttajapenetraatio. Tämän ilmaisi myös Yakultin Euroopan toimitusjohtaja Yoshinori Kuroda

³⁸⁷ Leporanta, Kaarle. Valio T&K. 11.11.2002.

³⁸⁸ Anon. <http://hrz.uni-paderborn.de/kunst/projekte/gebrauch_bilder/lebensmittel.htm>.

³⁸⁹ Anon. <<http://www.reutersbusinessinsight.com>>.

sanoessaan, että ”kilpailijat ovat lähtökohtaisesti ystäviämme”.^{FFN (98/04/32)} Toisaalta yritys oli alun perin markkinajohtaja tuotekategoriassaan, ja uskoi varmasti tämän aseman myös säilyttävänsä. Niinpä Yakult käytännössä keskittyi alusta alkaen laajentamaan kokonaismarkkinaa hankkimalla lisää käyttäjiä ja rohkaisemalla asiakkaita päivittäiseen käyttöön. Tähän tähtäsi myös koulutushenkinen markkinointiviestintä ja tiedotus. Markkinan laajentamista palveli myös uusi Light-versio, jolla toivottiin pääsevän käsiksi uuteen, aikaisemmin palvelemattomaan segmenttiin.

Yakult ei näytä kertaakaan suoranaisesti hyökänneen kilpailijoidensa markkinaosuuksia vastaan poislukien tapaukset, joissa yritys eteni rauhalliseen tahtiinsa uusille markkinoille, joissa vastaava tuote jo oli. Muuten toiminta näyttää tähänneen vain ensisijaisesti saavutetun myynnin ja vasta toissijaisesti markkinaosuuden säilyttämiseen. Yakult ei suojannut sivustojaan tai vallannut uusia alueita kilpailijoidensa edeltä, vaan keskittyi jähmeästi alkuperäisen positionsa ja perustuotteensa vahvistamiseen, kaivaen itselleen linnoitetun aseman, josta tuoteperhettä saattoi hitaasti eri suuntiin kasvattaa. Tämä onnistui muun muassa luomalla vahva Yakult-brandi ja panostamalla asiakasuskollisuuden rakentamiseen. Yritys myös aloitti Euroopassa vahvimmalla tuotteellaan.^{FFN (98/04/32)} Itse perustuotteen ominaisuuksia viilattiin alussa valtavirran toiveiden mukaiseksi pyrkien selvästi saavuttamaan perustuotteella mahdollisimman keskeinen ja iso osa markkinasta.

...Actimelin suora hyökkäys...

Actimelin reagointi Yakultin markkinoille tuloon oli erittäin ripeää, ja alun seuranta- ja arviointivaiheen jälkeen tuotesektorille keskitettiin runsaasti resursseja täysmittaisen hyökkäyksen toteuttamiseen. Danonen hyökkäys Yakultia kohtaan oli mitä suurin niin terveysvaikutuksen, pakkausmuodon kuin ulkoasunkin suhteen. Hyökkäys tapahtui markkinoilla eikä oikeussaleissa jättäen kilpailijan asemointi ja promootio suhteellisen rauhaan. Tarkoituksena oli selvästi markkinajohtajan paikan haltuunotto niin uusia käyttäjiä hankkimalla kuin myös Yakultin nykyisiä asiakkaita käännättämällä. Actimel käytti samaa jakelutietä, yhtä keskitettyä valmistusta, jonkin verran heikompia tukipalveluita ja vähäisempää panostusta asiantuntijapiireihin.

Sen sijaan Actimelin asemointi poikkesi Yakultista länsimaisuudella, nuorekkuudella sekä tuomalla ostokriteerien osaksi muodikkuuden. Tämän lisäksi Actimel oli suunnattu voimakkaammin valtavirralle tuoden tuotteensa koko perheen käyttöön. Actimel käytti alempaa hintaa, laajensi makuvalikoimaa ja lisäsi eri pakkauskokoja, hieman rohkeampia terveysväittämiä ja ennen kaikkea huomattavasti voimakkaampaa mainontaa. Tämän lisäksi Actimel oli neutraalin - eli Yakultin kitkeryyteen verrattuna paremman makuinen tuote, sekä väriltään valkoista kun Yakult oli pikemminkin

³⁹⁰ Anon. <<http://www.emmi.ch/en/index/produkte-engl-ix.htm>>.

vaalean ruskeaa.³⁹¹ Actimel saattoi siis korostaa myös varsin mitäänsanomatonta makuaan myyntikriteerinä, koska kilpaileva tuote oli suoranaisen pahaa.

...ja LGG:n kierto

Menestyneistä tuotteista Valion lisensoima LGG on toiminut harvinaisella tavalla, ja edennyt lisenssisopimusten myötä Pohjoismaihin, Baltiaan, Irlantiin, Slovakiaan ja Välimeren maihin. Euroopan keskeisistä markkinoista edustettuina ovat vain Saksa, Sveitsi, ja Alankomaat. Yleisesti ottaen LGG vaikuttaa siis kiertäneen kovimman kilpailun ja keskittyneen vähän, tai ei laisinkaan kilpailluille reunamarkkinoille. Tämä ei kuitenkaan ole ollut suoranainen tarkoitus, sillä LGG:tä on yritetty kaupata niin Ranskaan kuin Saksaankin, mutta paikalliset yritykset eivät ole olleet kiinnostuneita. Osasyynä on mahdollisesti tuotteen käyttömahdollisuuksien väärinymmärtäminen. Keskeisille markkinoille onkin edetty lähinnä viemällä niille reunamarkkinoiden yritysten tuotteita, mutta tämän menestys on ollut marginaalista tyssäten joskus vääränlaiseen tuotteeseen, markkinointiin tai liian kovaan kilpailuun.³⁹²

Myös tuotemuoto kilpailluilla markkinoilla on ollut usein jotain muuta kuin pikkupullo, usein tavallinen kartonkitölkeissä tai muovipurkeissa tarjoiltava jogurtti. Suurin osa valmistajista on tosin ainakin koettanut pikkupulloja tuotemuotona. Silti LGG:n hyökkäyssuunta on ollut sekä maantieteellisesti että tuotealueilla pikemminkin sivustaan kuin suoraan kohti markkinajohtajia. Kantajatuotteen valinta ja siis kilpailustrategia on ollut tosin kiinni lisenssin ostajasta eikä Valiosta, mutta silti useat yritykset ovat nähneet viisaaksi olla ryhtymättä suoraan kilpailuun esimerkiksi Actimelin kanssa.

9.3 Kilpailukeinot

9.3.1 Hinta

Yakultin hinnoittelulle oli olennaista riittävän alhainen hinta valtavirran tavoittamiseksi. Yakult ei ole käyttänyt edes lanseerausvaiheessa hintakampanjoita, alennuksia eikä suostunut menemään halpa-kauppaketjujen omien merkkien alle.^{NNB (00/04/03)} Tavallisten pikariprobioottijogurttien tarjonta Euroopan markkinoilla on kasvanut merkittävästi: Nykyään jopa joka toinen suurten markkinoiden jogurteista julistautuu probioottiseksi. Samalla hintapreemiot ovat kaventuneet viidessä vuodessa +70 %:sta alas +10...15 %:iin.^{NNB (02/05/03)} Saksassa tuotteet maksoivat syksyllä 2002 pikkupulloa kohden seuraavasti: Yakult 0,43 €, Actimel 0,37 €, ja Emmifit 0,33 €, toisin sanoen suoraan alenevasti markkinoilletulojärjestyksessä.³⁹³ Ranskassa, missä Actimelilla on melkein lähes monopoli, perustuote maksoi 0,45 €.³⁹⁴

³⁹¹ Leporanta, Kaarle. Valio T&K. 11.11.2002.

³⁹² Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 11.11.2002.

³⁹³ MiniMal, Östrich-Winkel (Hessen), Saksa. 20.08.2002.

Englannissa Yakultin hinta tuntuu pysyneen suurin pirtein muuttumattomana vuoden 2000 huhtikuusta, seitsemän pullon pakkauksen maksaessa £ 2,49 eli noin 0,59 € pullolta.^{NNB (00/04/03), NNB (02/05/04)} Actimel tuli markkinoille halvemmalla hinnalla ja vielä elokuussa 2001 Actimelin hinnan raportointiin olleen pulloa kohden noin 20 % Yakultia halvempi.^{NNB (01/08/03)} Saman vuoden alkupuoliskolla Actimel käytti lisäksi laajoja kaksi-yhden-hinnalla –tarjouksia.^{NNB (01/08/03)} Nykyään Actimelin pullokohtaisen hinnoittelun on ilmoitettu olevan Yakultin kanssa jo identtinen,^{NNB (02/05/04)} mikä saattaa tarkoittaa, että Actimel on jopa nostanut tuotteensa hintaa tämän vuoden aikana. Vaikuttaa myös siltä, että molemmat yritykset hinnoittelivat lisäarvopiirteitä sisältävät tuoteversiot, kuten Yakult Lightin ja Actimel 0%-fat:in, yleisesti perusversioita vajaan kymmenyksen korkeammalle.^{395, 396, DII (02/05/06)}

9.3.2 Terveysväittämä

Probioottipikkupulloille terveysväittämä oli erityisen olennainen, sillä kyseisen, uuden tuotekategorian käyttäjäksi siirtymiselle ei ole muuta järkevästi perusteltavaa selvää syytä kuin nimenomaan haettu terveysvaikutus. Nestlén on sanottu tietoisesti koetelleen Ranskan ilmapiiriä terveysväittämien suhteen tullessaan LC¹ –jogurtilla ensi kertaa markkinalla. Yritys päätyi lopulta viranomaisten kanssa kompromissiin väittämästä ”vahvistaa luonnollista puolustuskykyä”.^{NNB (00/10/29)} Tätä täydennettiin myöhemmin lauseella ”parantaa suolistoflooraa ja taistelee ei-toivottuja bakteereita vastaan”.^{NNB (00/06/25)} Samat lauseet kopioitiin myöhemmin LC¹ Go!:lle. Myöhemmän uudelleen-lanseerauksen yhteydessä viesti muutettiin pehmeämpään muotoon ”tekee sisälläsi ihmeitä”.³⁹⁷

Yakultin pakkauksen alkuperäiset terveys-, ravinto-, ja mainosväittämät olivat: ”Sisältää 6,5 miljardia [...probioottista kantaa olevaa...] bakteeria”, ”23 miljoonaa kuluttajaa nauttii Yakultia päivittäin” sekä klassikoksi muodostunut ”terveellinen aloitus jokaiselle päivälle”.^{NNB (00/08/21)} Viimeksi mainittu korvattiin sittemmin tieteellisemmällä ”sisältää *Lactobacillus casei Shirotaa*”,^{NNB (01/08/04)} ja myöhemmin pakkaukseen ilmestyi myös terveysväittämä ”auttaa nautittuna osana päivän kokonaisruokavaliota ylläpitämään ruoansulatuselimistösi luonnollisen tasapainon. Tämä voi edesauttaa yleistä hyvinvointia.”^{NNB (02/05/04)} Yakult ei tuntunut kovin voimakkaasti ajavan pontta terveysväittämilleen, vaan luotti tiedon tarjoamiseen ja siitä seuraavan valvettuneisuuden kasvamisen merkitykseen kuluttajan käyttäytymisen ohjaajana. Yrityksen mukaan Yakult ei kaivannut näennäisesti voimakkaampaa terveysväittämää, vaan pikemminkin luotettavaa kolmannen osapuolen hyväksyntämerkkiä, jota Euroopasta ei tuotteelle ollut saatavilla.^{FFN (98/04/31)}

³⁹⁴ Monoprix, Pariisi, Ranska. 7.11.2002.

³⁹⁵ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/news/default.asp>>.

³⁹⁶ Monoprix, Pariisi, Ranska. 7.11.2002.

³⁹⁷ Nestlé. 2001. s. 37.

Danone mainostaa Ranskassa lauseilla ”aamun terveystapa” sekä ”sisältää *L. casei Danonea*, aktiivista luonnollista käymistuotetta, joka vaikuttaa suolistoflooraan ja auttaa sitä suorittamaan paremmin suojaavaa tehtäväänsä...vaikuttaa vahvistavasti ruumiin luonnolliseen puolustuskykyyn.”^{NNB (00/10/29)}

Danone tuntuu myös käyttäneen terveysväittämiään Yakultia rohkeammin. Englannissa Danone sai paikalliselta mainosvirastolta ASA:lta kaksi varoitusta puolen vuoden aikana. Esimerkiksi marraskuussa 2000 Actimelin osalta virasto katsoi, että väittämä tuotteen tarjoamasta suojasta oli riittävästi osoitettu käytetylle bakteerikannalle, mutta ei Danonen nimenomaiselle tuotteelle, eikä Danone tuolloin myöskään kyennyt osoittamaan tätä todeksi. Tämän seurauksena Danone joutui muuttamaan tuotteensa väittämää yleisemmäksi.^{NNB (01/06/03)}

9.3.3 Yakultin kuluttajavalistus...

Koska probioottien tai edes ”hyvien bakteerien” käsite oli vieras tuotteita alun perin tuotaessa markkinoille, näytteli kuluttajien valistus merkittävää roolia tuotteiden markkinoiden luomisessa. Tätä tukemaan Yakult kokosi vaikuttavan kirjon eri tiedotustapoja, joista muodostui koko Yakultin promootion ydin. Osa Yakultin alkuperäisistä mainoksista sisälsi jopa 500 sanaa tekstiä, mikä on tuotelanseerauksen yhteydessä varsin harvinaista. Yakultin valistuksen apuvälineinä olivat maakohtaiset Internet-sivut sekä ilmaiset, kaupasta saatavat tai puhelimitse tilattavat tiedotusvihkoset ”Guide to the Gut” ja ”Good Bug Guide”.³⁹⁸ Vihkoset sisältävät suhteellisen objektiivista tietoa suolistoflooran toiminnasta, mutta yrityksen nimeä tai tuotetta ei sinänsä korosteta oppaan sivuilla. Yakultin oma kanta *L. casei Shirota*kin mainitaan vain esimerkinomaisesti.³⁹⁹ Toisaalta Yakult tietävästi käytti hyväkseen kiinnostuneiden asiakkaiden luovuttamia osoitetietoja suoramarkkinointitarkoituksiin.

Yakultin kommunikaatio tapahtui kasvokkain asiakkaan kanssa niin kaupassa, ostoskeskuksissa, järjestöissä, työpaikoilla kuin kotiovillakin.^{NNB (00/04/03)} Tämän apuvälineeksi otettiin maitomiehen tapaiset Yakult-naiset, jotka jakelivat yrityksen tuotteita kotioville välittäen samalla tietoa suolistosta ja tuotteesta. Käytäntö tuotiin Japanista Eurooppaan, ja nykyään Yakult-naisia on mainittu olevan ainakin Alankomaissa sekä monella Britannian meijereistä.^{FFN (98/04/31)} Omalaatuisuus pätee myös tuotteen jakeluun, joka suuntautuu supermarkettien ohella myös pientoimituksina itsenäisiin pikkukauppoihin, kotioville ja työpaikkaruokaloihin.⁴⁰⁰

Tämän lisäksi Yakultilla on maakohtaiset ilmaisoittonumerot ja postiosoite asiakkaiden kysymyksille. Amsterdamin vieressä toimii myös Yakultin tietokeskus, jossa on terveyteen liittyviä kirjoja, lehtiä ja muuta materiaalia.^{FFN (98/04/31)} Yakultin läpinäkyvyyssperiaatteen pohjalta ihmisiä kannustetaan

³⁹⁸ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/news/default.asp>>.

³⁹⁹ Yakult. 2002.

⁴⁰⁰ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/intheuk/story.asp>>.

vierailemaan Yakultin tehtaalla jopa naapurimaista käsin.^{NNB (00/04/03)} Muussa promootiossa Yakult käytti hieman tavanomaisempia, mutta silti filosofiaansa sopivia tapoja tuotteen näkyvyyden nostamiseksi. Tämä tapahtui esimerkiksi tukemalla klassisen musiikin konsertteja sairaaloissa, terveyteen liittyviä luentoja, terveysohjelmia, nuorten taidekoulutusta ja taidenäyttelyitä.⁴⁰¹ Yakultin mukaan ”ihmisten terveys ja tieteen kehitys ovat tärkeimmät. Emme anna markkinoinnin mennä tästä ohi.”^{FFN (98/04/32)}

9.3.4 ...ja Actimelin promootio

Danone keskitti Actimelin promootion selvästi perinteisempään mainontaan verrattuna Yakultin filosofiseen kuluttajavalistukseen.^{NNB (00/04/04)} Danonen kaupallistamisen voimaa kuvaa myös se, että tuotteen bakteerin nimi, joka sinänsä on vapaasti valittavissa, muutettiin kullekin markkinalle paikallisten ihmisten kielessä ja mielissä tuotekuvaa kohentavaksi. Näin jo sinänsä tuotteen tehosta viestivä nimi *L. casei Imunitass* muutettiin Saksan, Puolan ja Meksikon markkinoille muotoon *L. casei Defensis* sekä Ranskassa – Danonen kotimarkkinalla - yrityksen nimen mukaiseksi *L. casei Danoneksi*.^{402, 403}

Actimelin markkinoillemeno alkoi aina promootiolla, jossa Danone alkoi käyttää yhä voimakkaammin joukkotiedotusvälineitä hyväkseen. Tämä promootiostrategia oli kaksijakoinen: Aluksi tuotteelle haluttiin yleistä näkyvyyttä ja koko perheen huomio voimakkaalla mainonnalla, sitten tarkempi tieto ja kuluttajien koulutus toteutettiin kauppojen maistajaisilla, tuotetiedotteilla ja Internet-sivujen kautta. Kun tuote oli tunnettu, myös televisiomainonta siirtyi korostamaan mekanisme, jolla tuote parantaa terveyttä.⁴⁰⁴ Televisiomainontaan Actimelin huomattavasta markkinointibudjetista kului leijonanosa, markkinasta riippuen jopa 85 - 97 %. Vuonna 1999 Danone käytti siihen Actimelin osalta esimerkiksi Englannissa 4,0 milj. \$, Espanjassa 5,1 milj. \$, Ranskassa 5,8 milj. \$ ja Saksassa jopa 12 milj. \$.⁴⁰⁵

Ian Wilsonin, Actimelin maailmanlaajuisen johtajan mukaan, ”mainostaminen tuottaa tietoisuutta, tietoisuus penetraatiota ja penetraation jälkeen on saatava uusintaosto. Asiakkaat on saatava etsimään tuotetta supermarketissa, ja siinä näkyvyys ratkaisee.”^{NNB (02/05/23)} Actimelin saavutettua riittävän suosion Danone on jopa alkanut toimittaa Actimel-pullon näköisiksi muotoiltuja jääkaappeja supermarketteihin oman tuotteensa myyntiä varten.^{NNB (02/05/23)} Danonen tuotteen myyntiä varten suorittama massiivinen brandinrakennus ja tavanomainen mainonta on osaltaan myös vienyt pohjaa kilpailijoiden suorittamalta hienostuneemmalta terveystuotetukselta. Esimerkiksi Espanjassa Danonella oli 2001 hallussaan 50 % markkinasta, mutta se käytti 80 % tuoteryhmän mainosrahasta.^{NNB (01/11/28)} Danonen resurssilivoiman on sanottu kukistaneen jo monella markkinalla alhaisemmilla rahkeilla toimineet kilpailijat.^{NNB (01/11/28)}

⁴⁰¹ Anon. <<http://www.yakult.co.uk/intheuk/story.asp>>.

⁴⁰² Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 8.10.2002.

⁴⁰³ Anon. <<http://www.actimel.com>>.

⁴⁰⁴ Anon. 2000. ss. 16-17.

Danone myös tuntuu saavuttaneen mainonnalla merkittäviä taktisia voittoja pakottaen Yakultin reagoimaan. Esimerkiksi Englannissa vuoden 2001 kesällä Yakult ilmoitti Actimelin pitkään jatkuneen voimakkaamman promootion seurauksena käynnistävänsä uuden markkinointikampanjan, korjaavansa terveysväittämänsä ja uusivansa pakkauksen korostamaan makua myyntiattribuuttina ensi kertaa 65 vuoteen.^{NNB (01/08/03)} Yakult tuntui tuolloin merkittävästi muuttaneen koko markkinointistrategiaansa ja vastaavan selvästi actimelmaisemmalla vastahyökkäyksellä. Yakult kaksinkertaisti mainosbudjettinsa kyseisellä markkinalla loppuvuoden osalta muttei siltikään aivan saavuttanut Actimelin koko vuoden 12 \$ miljoonan mainosbudjettia.^{NNB (02/05/23)} Tämä mainonta oli erittäin huomattavaa sitä verratessa kyseisen markkinan vuoden myyntiin, mikä Actimelilla oli 42 milj. \$ ja Yakultilla 36 milj. \$. Kyseisenä vuonna Actimel oli myös Englannin TV:n neljänneksi mainostetuin yksittäinen ruoka tai juoma.^{NNB (02/05/23)}

9.3.5 Asiantuntijamarkkinointi

Kilpailijoiden markkinointistrategioiden ero on näkynyt myös markkinoinnissa asiantuntijoille, mitä molemmat ovat tehneet, mutta missä Yakult on ilmeisesti kuitenkin ollut aktiivisempi. Valion Mary Petrin mukaan ”asiantuntijaviestintä on hidasta, mutta tärkeä investointi merkkien uskottavuudelle asiantuntijoiden ollessa kuluttajien ohella tärkein sidosryhmä.”⁴⁰⁶ Asiantuntijamarkkinointia ovat tehneet myös muut yritykset kuten Nestlé ja Emmi, mutta pienemmässä mittakaavassa, eri markkinoilla ja pikemminkin räätälöityjen PR-kampanjoiden muodossa.^{FFN (99/08/17)} LGG:n tapauksessa tämä oli seurausta myös käytännön syistä, missä etenkin pienemmillä ja puhtaan elintarvikesuuntautuneilla yrityksillä ei ollut asiantuntijamarkkinoinnin edellyttämää osaamista, pitkäjänteisyyttä tai resursseja.⁴⁰⁷

Yakult on järjestänyt tai tukenut säännöllisesti probiootteja tai suoliston terveyttä koskevia ammattilaiskonferensseja.^{NNB (01/06/06), FFN (99/08/17)} Tapahtumien koko on vaihdellut suurista kansainvälisistä seminaareista aina pienempiin paikallisiin symposiumeihin. Actimel on järjestänyt vastaavia seminaareja ainakin Ranskassa, joihin on kutsuttu tietävästi niin ravitsemustieteilijöitä, -asiantuntijoita, farmaseutteja, lääkäreitä kuin kunto-ohjaajia.⁴⁰⁸ Molemmilla yrityksillä on mainittu olevan ravitsemustieteilijöistä tai terveysasiantuntijoista koostuva markkinointiosasto ainakin isoimmilla markkinoilla. Tämän lisäksi Danone julkaisee Actimelistä tieteellistä lehteä asiantuntijoille, jossa ei mainita tuotetta laisinkaan, mutta keskitytään Actimelissa esiintyvien bakteerikantojen käsittelyyn.⁴⁰⁹

⁴⁰⁵ Anon. 2000. s. 13.

⁴⁰⁶ Petri, Mary. Valio. (Leskinen, K. 2002. s. 93).

⁴⁰⁷ Leporanta, Kaarle. Valio T&K. 11.11.2002.

⁴⁰⁸ Strategic Analysis Inc. 2001. s. 28.

⁴⁰⁹ Danone. 2002.

9.4 Markkinan tilanne

9.4.1 Muut kilpailijat

Mainittujen suurimpien ja itsenäisesti toimineiden yritysten Yakultin, Danonen ja Nestlén lisäksi Eurooppaan on ilmaantunut useita muita vastaavien probioottituotteiden valmistajia. Erityisesti Saksan markkinoilla on voimakas kilpailu useiden kotimaisten ”terveysjogurttien” kesken.⁴¹⁰ Monien meijeriyhtiöiden on sanottu aluksi laiminlyöneen mahdollisuuden keskittymällä vain volyyymiin ilman tarvittavaa pakkauskapasiteettia.^{LGG (00/01/07-08)} Pienille markkinoille ilmaantuneet yritykset ovat pääosin olleet markkinan pioneereja, mutta isommille markkinoille tultaessa pääosin myöhäisiä seuraajia.

Näiden kilpailijoiden tuotteet ovat usein ainakin osalla markkinoista löytäneet tiensä myös 67,5 – 140 ml:n pikkupulloihin, jälleen neljän tai kuuden pakkauksissa. Ulkomuodon lisäksi tuotteilla haettavan terveysvaikutuksen ollessa samanlainen, myös tuotteiden nimeäminen on ollut muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta hyvin samanlaista. Nimeämisen perustana ovat olleet myönteiset terveysarvot, kuten aktiivisuus (*activity*), elämä (*viva*), meneminen (*going*), hoikkuus (*fitness*) sekä tasapaino (*balance*): Aktifit, Balance, Daily Fit, Fibre Hi, Gaio, Gefilus, Kaiku, Natur Activa, Ocléa, Opti-Fit, ProCult3, ProViva, Provivo, Pro-X, Rela, Sanus Fresca, Shape, Symbalance, Vifit Campina, Vitality.^{411, 412}

Juuri nämä valmistajat ovat käyttäneet tuotteissaan kyseenalaisia bakteerikantoja, kuten tavanomaisia *Bifidobakteereja* ja *Asidofilus*-kantoja.^{413, 414} Toisaalta osa valmistajista on hankkinut bakteerikantansa lisenssillä muilta valmistajilta, jolloin bakteerikannan takana on luultavasti ollut tutkimustietoa ja siten myös taetta terveysvaikutuksista. Yritykset ovat tyypillisesti olleet paikallisten markkinoiden suurimpia, kilpailevia meijerialan yrityksiä, joilla on ollut riittävä jogurttialan osaaminen. Englannissa probioottijuomansa ovat lanseeranneet paikalliset Müller ja Uniq, Sveitsissä, Itävallassa ja Saksassa Emmi ja Nöm sekä Espanjassa Central Lecheriana Asturiana ja Iparlat.^{NNB (02/05/04)} Näiden lisäksi bakteerikantojen lisensointi on mahdollistanut kauppojen omat merkit. Omia merkkejä on markkinoilla jo ainakin Aldilla (NÖM) Saksassa, Carrefourilla Espanjassa ja Tescolla Englannissa.^{NNB (02/05/04)}

Myös seuraajien terveysväittämät ovat olleet saman henkisiä tai jopa suoraan markkinajohtajilta kopioituja, kuten esimerkiksi ”auttaa pitämään elimistösi tasapainossa probioottien avulla”.^{NNB (02/05/04)} Seuraajat ovat saattaneet hinnoitella tuotteensa alun perin korkeammalle kuin tuotekategorian johtavat brandit, mutta hinnat on nopeasti korjattu alaspäin markkinajohtajien tasolle.^{NNB (00/04/30), NNB (02/04/01), NNB}

⁴¹⁰ Danone Group. 2002. s. 40.

⁴¹¹ Euromonitor. 2000. s. 66.

⁴¹² Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. s. 212.

⁴¹³ Anon. <http://www.muller.co.uk/en_GB/taste/products/b1b1_vitalityFlavours.shtml>.

⁴¹⁴ Anon. <<http://www.noem.at/noem/lines.pxml?dbId=12&lang=&mod=>>>.

(02/05/04) Niin ikään tuotelanseerausta tukevien promootiokampanjoiden arvo on vaihdellut suuresti, markkinakohtaisesti noin 1 - 20 miljoonaan dollariin.^{NNB (02/04/01)} Poikkeuksiakin tosin on, kuten esimerkiksi Sveitsissä Novartiksen 1999 lanseeraama Ocléa –joka saatiin myymään ainakin alussa +75 % preemiolla markkinajohtaja Aktifittiin nähden.^{NNB (00/04/29)} Syynä tähän oli tosin luultavasti voimakas televisio- ja ilmaisnäytepromootio. Aktifit jäi lopulta kuitenkin Sveitsin suosituimmaksi merkiksi yli 30 % markkinaosuudella.^{NNB (00/04/30), NNB (02/05/05)}

9.4.2 Menestys eri markkinoilla

Yakult

Yakultiin ladattiin markkinoille tulon yhteydessä suuria odotuksia sen aikaisemman historian perusteella. Useimmilla aikaisemmilla markkinoillaan tuote oli päätyntä ennemmin tai myöhemmin markkinajohtajaksi.^{NNB (00/04/04)} Yakultin menestys olikin ilmiömäistä lähtien kokonaan uuden markkinan luomisesta.⁴¹⁵ Englannissa perinteinen Yakult nousi viidessä vuodessa meijerituotehyllyn parhaiten myyväksi tuotenimikkeeksi, myyden päivässä 180 000 pikkupulloa eli vuositasolla noin 28 milj. \$.^{NNB (00/04/04)} Vastaavasti vuodesta 1996 lähtien Englannin markkinalle lanseeratuista viidestä jogurttijuomasta vuoden 2000 loppuun mennessä kaksi oli vetäytynyt, LC¹ vetäytymässä ja Yakultilla vielä johtoasema hallussaan.⁴¹⁶ Yakultin alkumenestyksen perusteella sen ennustettiin etenevän kaikkiin Euroopan maihin vuoteen 2005 mennessä.⁴¹⁷

Sen sijaan vuoden 2001 aikana Yakult tuntui menettävän sekä aloitteensa että johtoasemansa. Yrityksen testimarkkinat Ranskassa ja Espanjassa eivät kehittyneet. Englannissa tuotteita käytti päivittäinen 0,25 % kansasta, mikä oli varsin alhainen verrattuna esimerkiksi Australiaan, missä vastaava luku viiden vuoden markkinalla olon jälkeen oli 2 %.^{NNB (00/04/03)} Myös Saksan markkinoilla vuoden 1999 jälkeen ilmaantuneet paikallisten yritysten ja kauppaketjujen luotetut merkit jättivät Yakultin kotitalouspenetraation alhaiseksi ja jakelun rajoitetuksi. Ratkaisevaa tuntuu olleen nimenomaan kilpailu, sillä Saksassa sekä Actimel että Aldin oma merkki ovat menestyneet erittäin hyvin. Englannissa Yakult luovutti johtosijan Actimelille vuoden 2000 lopulla,^{NNB (02/05/01)} eikä Yakult näytä kasvaneen markkinalla vuoden 2001 aikana enää laisinkaan.

Yakultin myynti Euroopassa vuonna 2001 oli 75 miljoonaa euroa, kun Euroopan pikkupulloprobioottien kokonaismyynti oli kasvanut jo 700 miljoonaan.^{NNB (02/05/01-04)} Tämä tarkoittaa siis markkinapioneerin osuuden laskeneen markkinan luomisesta kahdeksassa vuodessa alas 11 prosenttiin. Yakult oli säilynyt markkinajohtaja vain alkuperäisellä markkinallaan Alankomaissa, jossa toimi myös

⁴¹⁵ Anon. 1999.

⁴¹⁶ Euromonitor. 2000. s. 66.

⁴¹⁷ Strategic Analysis Inc. 2001. s. 38.

Euroopan tehdas ja useat muut tukitoiminnot. Jo Belgiassa tilanne oli tasan Actimelin kanssa.^{NNB (02/05/01)} Myös Yakult itse myöntää kilpailun kiristyneen merkittävästi. Englanti säilynyt yrityksen parhaana markkinana mutta myyntimäärät ovat pudonneet vuoden 2001 aikana jokaisella Euroopan markkinalla, keskimäärin 5 % kullakin.⁴¹⁸

Actimel

Jos Yakultin menestys markkinapioneerina on ollut ilmiömäistä, on sitä totisesti ollut myös Actimelin menestys varhaisena seuraajana. Actimelin Euroopassa saavuttamaa asemaa on sanottu jopa niin vahvaksi, ettei kukaan pysty tosissaan edes toivomaan haastavansa sitä.^{NNB (02/05/02)} Myös kansainvälisellä tasolla Actimelia on pidetty yhtenä menestyneimmistä terveysvaikutteisista tuotteista sekä selvästi menestyneimpänä brandina.^{NNB (01/11/28)} Yritys itse ilmoittaa läpimurron tapahtuneen 1997, kun varovaisen ja tunnusteleavan alun jälkeen tuotteelle löydettiin riittävän hyvin sen edut viestivä markkinointitapa. Samalla meijerituotedivisioonan johto allokoiki Actimelille huomattavasti resursseja kiihdyttäen tuotteen ulosvientiä (*roll-out*) 1998-1999.^{NNB (02/05/23)} Menestyksen lähteenä oli erityisesti onnistuneesti ja nopeasti toteutettu kansainvälistyminen.⁴¹⁹ Tämän seurauksena Actimel saavutti useina vuosina peräkkäin 40 - 90 % kasvun, mikä on huima verrattuna esimerkiksi Suomessa, Ruotsissa ja Virossa Valion Gefilus-tuotteiden todistamaan noin 5 prosenttiin.⁴²⁰

Markkinoille tulon jälkeen vuonna 1995 tuote oli viety vuoteen 1998 loppuun mennessä jo 12 maahan⁴²¹ ja sen myynti oli kasvanut 85 miljoonaan euroon. Seuraavana vuonna Actimeli sai jo 14 maasta ja sen myynti oli 164 milj. €. ⁴²² Tällöin erityisesti Espanja kehittyi Actimelin kruununjalokiveksi markkinan myynnin lähes tuplaantuessa useana vuonna ja päätyen nykyiselle, selvästi korkeimmalle, jopa 30 prosentin kotitalouspenetraatiotasolle.^{423, NNB (02/05/24)} Vaikka vuoden 2000 aikana Actimel ei edennytkään uusiin maihin, myynti kasvoi silti 251 miljoonaan. Myös kovasti kilpaillun Saksan markkinaosuuden raportoitiin vain kasvavan. Vuonna 2001 kasvun painopiste siirtyi uusille markkinoille, Meksikoon, Puolaan ja Argentiinaan. Actimelin vuoden 2001 myynti oli 351 milj. € ja vuoden 2002 alussa sitä sai jo 22 maasta, koemarkkinat mukaan lukien.^{424, WFI (00/10/13)}

⁴¹⁸ Yakult Honsha. 2002. s. 12.

⁴¹⁹ Anon. <<http://www.danonegroup.com>>.

⁴²⁰ Ruohonen, A. 2002. ss. 34-35.

⁴²¹ Danone Group. 1999. s. 6.

⁴²² Danone Group. 2000. s. 30.

⁴²³ Danone Group. 2001. s. 35.

⁴²⁴ Danone Group. 2002. ss. 38-39.

LC¹ Go!

Nestlén probiootti lanseerattiin aluksi tavallisessa jogurttimuodossa nimellä LC¹ syyskuussa 1994. Se oli tuolloin Euroopan ensimmäinen probioottisena markkinoitu jogurtti ja saavutti nopeasti huomattavaa menestystä.^{NNB (01/01/07)} Yakultin ja Actimelin tultua markkinoille yritys lanseerasi tuotteesta oman pikkupulloverionsa nimellä LC¹ Go! vuonna 1998.⁴²⁵ LC¹ Go! lanseerattiin lyhyen ajan sisällä useilla Euroopan keskeisillä markkinoilla, ja se levisi Sveitsistä pian Ranskaan, Saksaan ja Espanjaan, sekä seurasi Actimelin kintereillä Englantiin 1999.

Kuitenkin jo ennen Yakultin tappiota kävi ilmeiseksi, että Nestlén LC¹ Go! epäonnistui. Go!-n ehtiessä Danonen kotimarkkinalle Ranskaan Actimel oli ollut siellä vasta reilun vuoden, mutta jatkuvasti alkulanseeraukseen liittyvän voimakkaan promootiotoinnin tukemana. Go!-n on sanottu törmänneen Actimelin ”rahamuuriin”, Danonen mielikuvituksellisen mainonnan ja suuren näkyvyyden jättäessä Nestlélle liian vähän tilaa asiakkaiden pikkupullokategorialle varatusta havaintoavaruudesta. Kaikki tapahtuneet ostot suuntautuivat yksin Actimeliin.^{NNB (01/11/28)} LC¹ Go! ei koskaan saavuttanut merkittävää jalansijaa Ranskassa, ja lokakuussa 2000 - kahden vuoden jälkeen lanseerauksesta - LC¹ Go!-n markkinaosuus juotavista probiooteista laski lähelle nollaa ja se vedettiin pois markkinalta.^{NNB (01/01/07)}

Englannissa Nestlén LC¹ Go!-n markkinaosuus jäi lanseerauksessa vaatimattomaksi. Toisaalta myöskään LC¹ ei ollut menestynyt Englannissa, vaan tuote oli kertaalleen jo vedetty pois lanseerattavaksi lyhyen odottelun jälkeen uudelleen. Go! saavutti parhaimmillaan 5 % markkinaosuuden 60 milj. \$ kategoriasta vuonna 2000 laskien pian takaisin neljään prosenttiin,^{NNB (01/01/01)} jolla se sinnitteli kunnes Nestlé päätti keskittää Go!-hon kohdistuvan panostuksen vain kannattavimmille markkinoille. Englannista tuotteen myynti lopetettiin pian Ranskan jälkeen, helmikuussa 2001.^{NNB (01/08/04)} Syy Go!-n tappioon ei liene hinnoittelussa, sen hinnan ollessa alun perinkin Yakultia halvempi. Osasyylinen voi olla Nestlén brandi, joka Englannissa liitetään lähinnä jäätelöön ja herkuttelujälkiruokiin.

Go!-n kerrotaan menestyneen vain Saksassa ja Italiassa,^{WFI (00/10/13)} joissa Nestlé on muutenkin vahva ja paremmin edustettu.^{NNB (01/01/07)} Sen sijaan tämä ei selitä, miksi Nestlé hävisi myös kotimarkkinallaan Sveitsissä hieman Go!-ta myöhemmin lanseeratulle ja kalliimmille hinnoitetulle Aktifitille. Nestlén itse päättyi vain noin 10 % markkinaosuuteen.^{NNB (00/04/29-30), NNB (01/01/06)} Syynä saattoi olla kilpailijoita huonompi tuote sekä kaiken kaikkiaan liian alhainen voimavarojen keskittäminen kyseiseen tuotekategoriaan. Tuote ei kuitenkaan vaikuta olevan absoluuttisen huono, sillä Euroopan ulkopuolella kuten Brasiliassa ja Meksikossa LC¹ Go!-n on kerrottu menestyneen hyvin.^{426, NNB (02/05/04)}

⁴²⁵ Nestlé. 1999. s. 30.

⁴²⁶ Nestlé. 2001.

Nestlé ei kuitenkaan ole luopunut taistelusta, vaan yritys on ilmoittanut lanseeraavansa LC¹ Go!-n uudelleen Euroopan laajuisesti, alkaen yrityksen suurimmalta markkinalta, Saksasta. Tuotteen pakkaus on uusittu värikkääksi, kolmea terveysvaikutusta korostavaksi, jotka ovat ”vahingollisilta bakteereilta suojaaminen”, ”luonnollisen puolustuskyvyn vahvistus” sekä ”vatsan toiminnan rauhoittaminen”. Väittämän voimistuminen aikaisempaan nähden on siis huomattavaa. Myös kaikki maut on muutettu, ja yritys on ilmoittanut ”MultiFruit”-tuotteen olevan maultaan ylivertainen muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin nähden.^{NNB (02/10/03)} Kilpailu juotavien probioottien markkinasta on siis selvästi vielä kesken.

LGG (Gefilus)

Valion lisensoiman, Suomessa Gefilus-nimellä tunnetun LGG-bakteerin menestys on suurempi kuin mitä erityisesti ammattilaislehdissä saavutettu julkisuus antaa ymmärtää. Tällä hetkellä LGG on lisensoitu maailmanlaajuisesti jo 28 eri maahan, eli useampaan kuin Actimel. Markkinat ovat vain keskimääräistä pienempiä. Tuotteen pääsy esimerkiksi Ranskaan on jo nyt lähes estetty, sillä kolmella suurimmalla paikallisella yrityksellä on tässä vaiheessa jo oma tuote. Myös markkinat, joilla LGG on ollut suurin menestys, ovat enemmän tai vähemmän perifeerisiä: Listaan kuuluvat ainakin Suomi, Kroatia, Islanti, Sveitsi ja Alankomaat. Suurilla markkinoilla LGG on hävinnyt suuremmille kilpailijoilleen tai päätyntä vähemmistöosuuden hallussapitoon keskittyen omaan pieneen segmenttiinsä.

9.5 Yhteenveto ja analyysi

Pikkupulloissa tarjoiltavat probioottijuomat ovat olleet terveysvaikutteisten elintarvikkeiden näkyvimpiä alueita tuotteiden saavuttaman laajan suosion ja erityisesti kaupan muista tuotteista poikkeavan ulkoasun takia. Tuotealue on ollut myös erinomaisen potentiaalinen tuotealue tasaiseen kysyntään ja alhaiseen kannattavuuteen tottuneille meijeriyhtiöille, sillä pikkupulloista on muodostunut lyhyessä ajassa nopeiten kasvava meijerituotealue.^{NNB (01/08/04)} Euroopassa markkinan koko on kahdeksassa vuodessa päätyntä jo yli 700 miljoonaan euroon ja tuotteiden bruttokate yltänyt jopa 80 prosenttiin.^{NNB (02/04/01)} Sen sijaan toistaiseksi ainakin alan johtavien yritysten tuotteiden aikaansaama taloudellinen lisäarvo on kyseenalainen, osalla tuotekehitys- ja toisilla markkinointikustannusten syödessä tuotteiden lopullista kannattavuutta. Tämä aidon lisäarvon perspektiivi tulee korostumaan jatkossa, kun tuotealueen kilpailu luultavasti vain kiristyy.

9.5.1 Tuotekategorian menestys

Sinänsä pikkupullojen menestys tuotealueena voi tuntua vaikeasti käsitettävältä. Niiden on kuitenkin sanottu olevan jopa optimaalinen muoto päivittäin nautittaville probiooteille. Helpon käytettävyyden lisäksi ulkoasu on auttanut niitä erottumaan kaupan elintarvikkeiden runsaudenpulasta.^{LGG (00/01/07-08)} Kuluttajan kannalta tuotteet ovat olleet selvästi lisäarvoa tuovia niiden tarjotessa uudenlaisen

terveyshyödyn tavallisen ruoan ohella helposti nautittavana.^{NNB (01/01/11)} Kuluttajien ei siis ole tarvinnut luopua tottumuksistaan tai lempiruoistaan pikkupullojen hyväksi.^{NNB (02/05/03)}

Vuonna 2000 Saksa oli Euroopan probioottijuomamarkkinoista selvästi tärkein muodostaen kokonaismarkkinasta lähes neljänneksen. Muut suuret maat Englanti ja Ranska seurasivat kaukana perässä. Tähän vaikutti jogurttimarkkinan koon lisäksi juotavien probioottien maasta toiseen vaihteleva suosio: Kun Saksassa 50 % probiooteista nautitaan juotavassa muodossa, Ranskassa vastaava luku on vain 16 %.⁴²⁷ Saksassa probioottijuomien markkinat kasvoivat ainakin vuodesta 1995 keskimäärin 80 % vuodessa vuoteen 1999 asti, jolloin kasvu hidastui.^{WFI (00/10/14)} Vuoden 2001 aikana probioottimarkkinan arvomääräisen kasvun on ilmoitettu jo lakanneen, osittain niin taloustilanteen, markkinan tyydyttymisen kuin monien merkkien hintapaineiden seurauksena.^{NNB (02/10/03)} Koko Euroopan tasalla pikkupullomarkkinat ovat kasvaneet ilmaantumisestaan lähtien noin 40 % vuodessa.^{NNB (02/05/23)}

9.5.2 Markkinavalinta ja markkinoille eteneminen

Ylipäänsä Euroopassa pikkupullotuotteiden markkinoille tuominen oli suhteellisen helppoa, sillä useimmilla valituilla markkinoilla vallitsi jo valmiiksi vahva jogurttikulttuuri,^{NNB (02/05/23)} eivätkä tuotteet tarvinneet luonnollisina elintarvikkeina viranomaisilta hyväksyntää. Sekä Yakult että Danone valitsivat alkuperäiset testimarkkinansa tuotetta varten perustettujen tehtaiden läheltä.

Merkittävän eron kuitenkin toi se, että Yakultin tapauksessa tehdas ja ennen kaikkea koko Euroopan organisaatio piti perustaa, Danonella se oli valmiina. Vaikka yritykset eivät tarvitseetkaan uusielintarvikelupia, tuntui yritysten markkinavalinnan jälleen määränneen ennen kaikkea helppous: harvoja poikkeuksia lukuun ottamatta Yakult ja Danone etenivät markkinalta toiselle aina maantieteellisessä järjestyksessä. Se, ettei Danone edennyt jo alussa Ranskaan, vaan odotti jopa kaksi vuotta, saattaa johtua halusta oppia vähemmän tärkeiltä markkinoilta kotimarkkinalanseerauksen hiomiseksi huippukuntoon. Taustalla saattoi olla myös epävarmuus koko tuotekategorian menestyksestä ja haluttomuus vahingoittaa brandia epäonnistumalla tuotteella yrityksen kotimarkkinalla.

Havaitessaan tuotteen menestykseksi, Danone lanseerasi tuotteen aalloissa organisaationsa alla vuodesta 1997 eteenpäin ja kasvoi vuodesta toiseen sekä vanhoilla markkinoilla että uusien aluevaltausten kautta. Samaan aikaan Yakultin kasvu markkinoilla tyrehtyi: Se alkoi menettää nykyistäkin myyntiä kilpailijoilleen ja ennen kaikkea eteneminen uusille markkinoille loppui kokonaan. Nykytilanteessa Yakult tuntuu olevan maantieteellisesti ja logistisesti piiritetty. Sen ainoiden todellisten markkina-alueiden vieressä ovat Danonen suvereenisti hallitsema kotimarkkina Ranska ja toisella puolella Euroopan luultavasti ankarimmin kilpailtu markkina Saksa.

⁴²⁷ Anon. 2000. s. 20.

9.5.3 Muodostuvan markkinan menestystekijät

Useimmat probioottituotteet positioitiin alusta alkaen korostamaan sekä terveysvaikutusta että käyttötapaa. Nämä tekijät loivat perustan myös brandin rakentamiselle ja markkinointiviestinnälle. Terveysvaikutuksen kannalta probioottien ei kannattanut korostaa allergisen ihottuman tai ripulin hoitoa, vaan tiiviimmin ja myönteisemmin elimistön toimintaa ja puolustuskykyä. Tuotteet taistelivat toisiaan vastaan kuluttajien mielissä samalla kentällä, eivätkä lievät erot asemoinnissa näytä perustelemaan Yakultin, Actimelin tai LC¹ Go!-n välisiä menestyseroja. Paremmin menestystä tuntuvat selittävän itse tuote maun ja valikoiman osalta, yritysten resurssit brandipääoman ja vapaan kassavirran muodossa, näiden resurssien hyödyntäminen ja allokaatio, vakaumustaso, jolla taisteluun ryhdyttiin sekä käytetyistä kilpailukeinoista hinnoittelu ja erityisesti voimakas promootio. Terveysvaikutuksen, asiantuntijaviestinnän tai tuotteen tieteellisen pohjan ei voida katsoa ainakaan ratkaiseen kilpailua.

9.5.4 Ensiliikkujan edut

Yakultille ei koskaan ehtinyt muodostumaan merkittävää etumatkaa kilpailijaansa Actimeliin nähden. Etumatkan suuruus vaihteli markkinalta toiselle ollen noin vuodesta kahteen ja saavuttaen maksimi-arvonsa mahdollisesti Englannissa. Jo vuoden 1997 aikana tilanne kääntyi ympäri, ja Actimel siirtyi markkinapioneerin asemaan ensimmäisillä uusilla markkinoilla. Siten mielikuva Yakultista markkina- ja teknologiapioneerina ehti luultavasti syntyä vain Alankomaihin ja ehkä Englantiin. Muualla tuote oli jotain muuta kuin ”se alkuperäinen”, vaikka se oikeasti sitä ainakin maailmanlaajuisesti oli. Alkuperäisyys ei näytä kiinnostaneen kuluttajia, mahdollisesti johtuen Actimelin mainoslauseista ”ainutlaatuisena läpimurtona”, vaikka se itse asiassa sisälsi saman bakteerikannan kuin Yakult.

Kuten Benecol, myöskään Yakult ei pystynyt valjastamaan ensiliikkujan etuja. Tuotteen teknologinen suojaus oli alun perinkin mahdotonta keksinnön patentin ollessa vanhentunut jo vuosikymmeniä takaperin. Tuotteen toiminnan vielä perustuessa sen sisältämiin *eläviin* bakteereihin ei sen kopioiminen edellytä edes kannan tuntemusta, vaan pelkästään sen eristämistä ja jatkokasvatusta. Toisaalta kuten monista seuraajista on voitu havaita, vastaavia kantoja on ollut hyvin saatavilla, ja kopioinnissa haluttiinkin luultavasti saada *yhtä hyvä* kanta, jolla voisi lisäksi vedota samaan tutkimusmateriaaliin. Danone olisi teoriassa voinut kopioida LGG:n ilman sen patenttisuoja ja saada näin tuotteelleen vielä vaikuttavamman määrän tieteellisiä referenssejä ilman rahallista tai etenkin ajallista investointia omaan tutkimukseen. Vaikka aidosti probioottisiakin bakteereja vaikuttaa olleen useimpien merkittävien meijeriyritysten saatavilla, on osa katsonut silti viisaimmaksi käyttää ilmaisia, tavanomaisempia kantoja ja markkinoida näitä probiootteina.

Vastaavasti kaikki investoinnit asiantuntijamarkkinointiin Yakultin toimesta olivat myös Danonen etua palvelevia koska Danonella oli käytössään täydellinen kopio tuotteesta. Näin vaikka asiantuntijat olisivatkin vakuuttuneet *L. casei Shirotan* tehosta, vakuuttuivat he samalla yhtä lailla *L. casei*

Imunitassin vaikutuksesta. Itse ostopäätökseen asiantuntijoiden vaikutus taas jäi väkisinkin rajoitetuksi, kun tuotteet kaupassa ovat identtisiä ja sijaitsevat samassa hyllyssä, toisen vain ollessa kuluttajalle tutun valmistajan brandin alla ja lisäksi kilpailijaansa halvempi. Periaatteessa Yakultin voisi kuvitella oppineen bakteerien valmistuksessa useiden vuosikymmenien aikana erinomaisen kustannus- tehokkaaksi, mutta tämä etu ei purrut Danoneen, jonka tappionsietokyky oli erittäin hyvä. Sitä paitsi Danone sai osan etumatkasta kiinni yrityksen asiantuntijoiden voidessa vapaasti tutustua Yakultin tuotantolaitokseen. Muiden resurssien osalta etu oli jälleen paikallisella elintarvikemarkkinalla pidempään läsnä olleella, eli tässä tapauksessa Danonella.

Alkuperäisillä markkinoillaan Yakult on yhä se ”aito ja alkuperäinen”. Yakult nauttii luultavasti ainakin välttävää asiakasuskollisuutta yrityksen terveysfilosofiaan ja perinteisiin uskovilta ihmisiltä huolimatta viimeaikaisesta kokonaismyynnin näivettymisestä. Actimelin myynti on luultavasti tullut ennen kaikkea uusilta ja kokeilevilta käyttäjiltä markkinan kasvamisen myötä. Tämä kysyntä saattaa levätä pitkälti voimakkaan promootion varassa, jonka tyrehtyessä asiakkaat kaikkoavat yhtä nopeasti kuin mitä ne tulivatkin. Actimelin muodikas ja trendisidonnainen positiointi tekee siitä myös pidemmällä aikavälillä Yakultin kestäväää, elämäkatsomuksellista asemointia haavoittuvaisemman.

9.5.5 Myöhäisten seuraajien kilpailustrategiat

Pioneerin ja varhaisten seuraajien perässä alalle runsain mitoin saapuneet myöhäiset seuraajat ovat nyt kohdanneet tilanteen, jossa markkina kasvaa yhä, mutta jossa ensiliikkujat ovat jo vallanneet huomattavat määrät asiakkaita päivittäiseksi käyttäjikseen. Seuraajien vaihtoehtoiksi on siis jäänyt joko osallistua kasvuun hankkimalla asiakkaansa vielä palvelemattomilta segmenteiltä tai riistämällä käyttäjät itselleen markkinajohtajilta suuremmalla tarjotulla lisäarvolla. Koska seuraajat ovat näyttäneet suosivan samanlaista hinnoittelua, he luultavasti etsivät kilpailuetua differoinnista tai tarkemmasta fokuksesta. Perusteita tähän voivat tarjota kohdennettu ja räätälöity promootio, paikallisten brandien suosio ja tuttuus, tai erilainen tuote.

Seuraajien kannalta itse tuote tuntuu jo löytäneen vallitsevan muotonsa, eli tietynlaisen oman standardinsa. Sama koskee probioottien terveysvaikutuksen aluetta ja terveysväittämiä. Niinpä seuraajien differointi on näyttänyt kohdistuvan sekä (1) tuotteeseen lisättyihin uudenlaisiin terveysvaikutuksiin että (2) tuotteen tavanomaisempiin ruokamaisiin ominaisuuksiin. Näiden piirteiden merkitys kilpailuedulle on kuitenkin kyseenalainen, sillä ne ovat mahdottomia suojata ja siten niiden toimivuus differointina vain väliaikainen tai rajoitettu. Heti kun kyseisten tuotteiden markkina kasvaa tarpeeksi isoksi, Yakult tai Actimel kopioivat kyseisen ”differoinnin” osaksi omaa tuotevalikoimaansa.

Esimerkkeinä ensimmäisen tavan differoinnista on ollut Valion matalalaktoosinen versio tehojuomasta ja NÖMillä L-karnitiinia sisältävä pikkupullo urheilijoille. Useat tuotteet ovat sisältäneet myös lisättyjä B-, C- ja E-vitamiineja.^{NNB (02/05/03-04)} Lisäksi ainakin Valion, Iparlatin ja NÖMin tuotteet sisälsivät jo

lanseerausvaiheessa useita erilaisia makuja.^{428, 429} Vaikka kyseessä ei olekaan pikkupullo vaan tavallinen probioottijogurtti, osviittaa kehityksen suunnasta tarjonnee Emmin 4 Plus-jogurtti, jonka terveysvaikutus kattaa jo alhaisen energiasisällön (keinomakeutus), ruoansulatuksen parantamisen (LGG, kuitu), suorituskyvyn nostaminen (optimoitu hiilihydraattikoostumus) sekä ravinteiden saannin (12 vitamiinia).^{WFI (00/10/13), LGG (99/06/12)}

Helpon, pienen mittakaavan kopioitavuuden kannalta näyttääkin siltä, että markkina saattaa jopa kehittyä suuntaan, jossa standardoiduilla tuotteilla useassa maassa läsnä olevat pääpelurit Yakult ja Actimel siirtyvät jatkossa yhä enemmän suurten tuotantosarjojen tarjoaman edun myötä kustannusjohtajiksi ja antavat paikallisten jogurttiyritysten kilpailla lähinnä toisiaan vastaan helposti kopioitavalla differoinnillaan. Danone mainostaa jo nyt olevansa ”...maailmanlaajuinen markkinajohtaja ydinliiketoiminnoissaan, mikä johtaa kilpailuun markkinointiosaamisessa, tehokkuudessa, tuotteissa ja tuotekehityksessä”.⁴³⁰ Vastaavasti yritysten voidaan odottaa jatkavan brandiensa pönkittämistä entisestään yrittäen rakentaa sekä asiakasuskollisuutta että pyrkimällä kasvattamaan tuotteen katetta. Tämä voi tapahtua vähitellen jopa tuotteen hintaa nostamalla, mutta luultavammin laskemalla yksikkökustannuksia oppimisella ja suuruuden ekonomialla tuotannossa, jakelussa ja markkinoinnissa.

⁴²⁸ Anon. <<http://www.iparlat.com/ingles/iparlat/iparlat.htm>>.

⁴²⁹ Anon. <<http://www.noem.at/noem/lines.pxml?dbId=12&lang=&mod=>>>.

⁴³⁰ Anon. <<http://www.danonegroup.com>>.

10 Synteesi ja johtopäätökset

Luvussa kootaan tapaustutkimuksesta saatava oppi synteesiksi vastaten tutkimuksen aliongelmiin. Aluksi kuvataan yleisesti terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kilpailemista sekä kansainvälisessä ympäristössä toimimisen merkitystä. Tämän jälkeen pohditaan ajoituksen merkitystä sekä muodostuvan kilpailutilanteen että markkinoilletulohetken suhteen. Tapausesimerkeissä käytetty tapa asemoida terveysvaikutteinen elintarvike esitellään. Tutkituista tapauksista identifoidaan viisi tärkeintä tapaa luoda kilpailuetua, ja pohditaan niiden suhteen tehtäviä valintoja. Luvun lopussa on myös pohdittu tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja yleistettävyyttä, sekä ehdotettu aiheita niin akateemisen tiedeyhteisön kuin myös alan yritysten omalle jatkotutkimukselle.

”Niinpä hän nousi sängystä, valitsi hunajakomerosta hunajapurkin ja istui pöytään pohtimaan ajatuksiaan. Ja kuten jokainen tietää, on hyvin vaikea pohtia Merkittäviä Ajatuksia silloin kun syö hunajaa. Siksi vasta kun Puh oli tyhjentänyt hunajapurkin ja katsoi sen sisään nähdäkseen olisiko johonkin nurkkaan ehkä jäänyt vähän lisää, hän tajusi miksi Ajatukset olivat Merkittäviä.”⁴³¹

- ”Nalle Puh (ja johtamisen taito)”

10.1 Terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kilpailemisesta

Tutkitut tapausesimerkit näyttävät tukevan kirjallisuussynteesissä esitettyjä epäilyksiä terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kilpailemisen suuresta haastavuudesta. Markkina on ainakin Euroopassa vielä toistaiseksi varsin muotoutumaton ja sirpaleinen, eivätkä viranomaiset, kuluttajat tai terveysalan ammattilaisetkaan näytä tietävän miten tuotteisiin suhtautua. Sen sijaan ruoan terveellisyys ja ruoan avulla saavutettavat ylimääräiset terveyshyödyt vaikuttavat kiinnostavan kuluttajia, joten terveysvaikutteisille elintarvikkeille tuntuu vallitsevan huomattava piilevä kysyntä, joka toistaiseksi ei vain ole kohdannut tarjontaa. Tilanne ei myöskään näytä ainakaan välittömässä lähitulevaisuudessa muuttuvan, sillä vaikka EU saisikin suunnittelemansa yhteisdirektiivin aikaiseksi, tulee sen ratifiointi eri jäsenmaissa viemään oman aikansa.

Tuotetta voidaan pitää aidon terveysvaikutteisena vain, jos sen teho on osoitettu puolueettomalla kliinisellä tutkimuksella. Koska monet tuotteiden terveysvaikutuksista ilmenevät välillisesti tai viihteellisesti ja ovat siten hankalasti kuluttajan itsensä todennettavissa, muodostuu ratkaisevaksi terveysvaikutuksesta viestiminen ja kuluttajan usko viestin todenperäisyyteen. Jos viestintä on estetty esimerkiksi markkinan lainsäädännöstä johtuen, ovat terveysvaikutteiset elintarvikkeet surkastuneet kuluttajan

⁴³¹ Allen, R. 2001. ss. 109-110.

silmissä tavallisiksi elintarvikkeiksi muiden joukossa ja niiden menestys ollut sen mukaista. Toisaalta valvotun ja puolueettoman sertifiointijärjestelmän puuttuminen ja vilpillinen näennäisistä terveysvaikutuksista viestiminen on johtanut kuluttajien luottamusputaan koko tuotealuetta ja tällä hetkellä vielä yritysten itsensä tekemiä terveysväittämiä kohtaan.

Tutkitut tapaukset antavat myös ymmärtää, ettei terveysvaikutteisuuden tuleminen elintarvikkeisiin ole mullistanut elintarvikemarkkinoita niin voimakkaasti kuin vielä 1990-luvun alussa ennakoitiin. Terveysvaikutteiset elintarvikkeet ovat huolimatta voimakkaasta tai täsmällisestä terveysvaikutuksesta pikemminkin ruokaa kuin lääkkeitä; niitä käytetään päivittäin muun ruoan ohella, ne myydään kuluttajilla ruokakaupoissa ja niitä verrataan muihin elintarvikkeisiin. Tämän perusteella ei liene ihme, että myös tutkittujen tapausten menestyksekkäimmät yritykset ovat menestyneitä elintarvikeyrityksiä. Tutkituissa tapauksissa sekä terveydenhoitoyhtiö McNeilin että lääkeyhtiö Novartiksen menestys on jäänyt kilpailijaa tai kilpailijoita selvästi vaisummaksi. Kokemukset myös tämän tutkimuksen ulkopuolisilta tuotealueilta tuntuvat tukevan samaa näkemystä.^{NNB (02/02/24)}

On kuitenkin syytä muistaa, että ”terveellisen ruoan” selvästi yleisimmin herättämät mielijohteet eivät vielä liity korkean jalostusarvon terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin, vaan pikemminkin runsaasti tuoreita kasviksia ja vihanneksia sisältäviin ruokiin, luonnollisiin ravinteisiin sekä runsaseen veden juontiin.^{FMT (01/10/12)} Tämän todellisuuden edessä myös keskenään kilpailevat yritykset joutuvat yhdessä kantamaan vastuun koko terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tuotealueen uskottavuuden rakentamisesta. Tämän vastuu korostuu tilanteissa, joissa vaakalaudalla ovat tuotteiden turvallisuus tai niiden tavallisiin elintarvikkeisiin tai lääkkeisiin nähden tarjoama lisäarvo. Tällöin kilpailukeinojen ja -toimenpiteiden suhteen on oltava erityisen tarkka ja varottava vahingoittamasta epähuomiossa kokonaismarkkinaa.

10.2 Kansainvälisillä markkinoilla toimiminen

Terveysvaikutteisen elintarvikkeen kansainvälistämisen ja markkinavalinnan yhteydessä on välttämättä huomioitava tavanomaisten seikkojen kuten markkinapotentiaalin ohella myös paikallinen sääntely. Tämä ei näy vain edellytyksessä voida kommunikoida tuotteen terveysvaikutus, vaan myös tuotteelle tarvittavissa luvissa markkinoille pääsemiseksi. Ellei lupaa tarvita, tuote näyttää voivan edetä Euroopassa markkinalta toiselle suhteellisen vapaasti. Jos lupa taas tarvitaan, markkinalta toiselle eteneminen voi kestää huomattavan kauan tai olla pahimmassa tapauksessa jopa täysin estynyt. Harmonisointiongelmien takia edes EU:n uuselintarvikelupa ei näytä automaattisesti takaavan markkinoillepääsyä edes unionimaiden keskuudessa. Paras keino varmistaa markkinoille pääsy näyttääkin olevan koko lupaprosessin välttäminen, eli tuotteen pitäminen riittävän luonnollisena elintarvikkeena vailla ulkoisia komponentteja.

Tutkituissa tapauksissa markkinoiden valinnan ja niille etenemisjärjestyksen näyttivät määräävän pääosin markkinoillepääsyn helppous ja nopeus, joihin vaikuttivat luvan saamisen jälkeen ennen kaikkea markkinalla käytettävissä olevat valmiit puitteet, kuten myynti- tai jakeluorganisaatio. Vaikutusta oli mitä luultavimmin myös markkinalla käytettävissä olevilla brandeilla. Jos käytettävissä ei ollut omaa organisaatiota, määräsi lisensointitapauksessa markkinavalinnan sopivan partneriyrityksen löytyminen. Jos yritys oli läsnä laajalla alueella, mahdollista oli myös erittäin suoraviivainen eteneminen uusia markkinoita liitettäessä etäisyysjärjestyksessä palveltavaan alueeseen sitä mukaan kun esimerkiksi tuotanto antoi myöden. Yritykset, jotka saattoivat käyttää valmiita markkinointi- ja jakelukanavia hyväkseen, etenivät tutkituissa tapauksissa markkinalta toiselle myös selvästi omaa organisaatiota rakentavia tai tuotetta lisensoivia kilpailijoitaan nopeammin.

Tutkimuksen aikana kävi ilmi myös tarve sovittaa jopa mahdollisimman universaaleiksi suunniteltuja tuotteita paikallisiin makuihin. Siitä, *tekivätkö* tämän kaikki yritykset, ei ole tietoa. Silti tuotteen muuttaminen eri markkinoille vaikutti pätevän ainakin erilaisiin tuotemuotoihin ja pakkauskokoihin, mikä asetti varmasti omat haasteensa tuotetuotteiden tuotannolle ja jakelulle. Kaiken lisäksi myös tuotteiden brandia – kuten margariinin nimeä tai probiootin kantaa – päätettiin eniten menestystä saavuttaneiden yritysten kohdalla mukauttaa paikallisten markkinoiden preferensseihin. Tästä huolimatta kyseiseen toimintatapaan tottuneilla yrityksillä oli mahdollista keskittää tuotteensa Euroopan laajuinen tuotanto. Tutkimuksen ulkopuolisista asioista myös yritysten kansainvälisen organisaation toimivuus saattoi osaltaan selittää kykyä kilpailla yksittäisillä, paikallisilla markkinoilla.

10.3 Kilpailun kehittyminen ja ajoituksen merkitys

Tarkasteltujen esimerkkien valossa kilpailutilanteen kehitys terveysvaikutteisissa elintarvikkeissa vaikuttaa myötäilevän suhteellisen hyvin strategiakirjallisuudessa koottua tietämystä: Alan teknologia-pioneerit on tyypillisesti tuotekehitykseen panostava innovatiivinen yritys, joka tuo tuotteensa ensimmäisenä markkinoille omaksuen myös *markkinapioneerin* roolin. Havaittuaan joko uuden tuotteen potentiaalin tai yrityksen nykyiseen liiketoimintaan kohdistavan uhkan, pioneerin kilpailijaksi alalle pyrkii nopeasti suuri, kansainvälinen elintarvikeyritys. Muodostuvaan etumatkaan vaikuttavat teknologian, lopputuotteen ja toimitusedellytysten valmiiksi saaminen sekä lopullisen tuotteen tuotehyväksyntäprosessin kesto eri markkinoilla. Näistä tekijöistä *varhaisen seuraajan* markkinoille tuloa näytti nopeuttavan ennen kaikkea olemassa olevat valmiudet kopioivaan tuotekehitykseen.

Tuotealueen saavuttaessa huomattavaa menestystä ja samalla myös vahingoittaessa muiden yhtiöiden liiketoimintaa, sekä vastaavan teknologian tullessa yleisesti saataville uusien keksintöjen tai yritysten oman tuotekehityksen myötä, paikalliset elintarvikeyhtiöt liittyvät kilpailuun *myöhäisinä seuraajina* haastaen markkinoille ilmaantuneet tungettelijat. Markkinoiden entisestään kasvaessa, segmenttien lisääntyessä ja ostokriteerien hajaantuessa tilaa syntyy lopulta edellä kuvattujen mekanismien kautta

myös kansainvälisille tai suurimmille paikallisille vähittäiskaupoille, jotka teettävät tuotteensa sopimusvalmistuksena ja kilpailevat erityisesti brandillaan sekä etuoikeutetulla jakelutiellään.^{NNB (02/04/01)}

Ilmaantuvan kilpailun määrä on luultavasti kiinni ennen kaikkea markkinoiden kasvusta ja tuotteen suojattavuudesta. Tutkittujen esimerkkien valossa kilpailun määrästä ei sinänsä siis voida tehdä arvioita, mutta arvioitaessa pelkästään oikean resurssipohjan ja tahtotilan omaavien yritysten lukumäärää tuntuu kandidaatteja varhaisiksi seuraajiksi olevan lukumääräisesti vähemmän kuin myöhäisiksi seuraajiksi. On huomionarvoista, että riippumatta siitä, kuinka suojattuna tai ainutlaatuisena pioneerin teknologiaa tai yrityksen toimintamallia pidettiin, markkinoille muodostui hyvinkin suoraa kilpailua. Suojaamalla teknologia tämän kilpailun määrää vain voitiin rajoittaa. Samalla on syytä muistaa, ettei kilpailijoiden ilmaantuminen ollut lopulta yksin pahasta, vaan markkinalla olija saattoi jopa hyötyä uusista markkinalle tulijoista niiden tuotealueelle tuoman uskottavuuden, julkisuusarvon ja markkinan kehittämiseen tekemien investointien ansiosta.

Kummassakaan tutkimuksessa tapauksessa ensiliikkujan asemasta ei ollut havaittavissa saavutettavan merkittävää kilpailuetua. Osasyyn tähän muodosti se, että kummankin tuotteen tapauksessa kyseessä ei sittenkään ollut elintarvikkeista irtonainen tuotealue vaan pikemminkin vain kantajatuotteen liiketoiminnan laajennus, jolloin kantajatuotteilla aikaisempaa liiketoimintaa tehneet yritykset saattoivat helposti hyödyntää monia resurssejaan myös uudella alueella saavuttaen näillä kilpailuetua. On syytä alleviivata, että vaikka tutkituissa tapauksissa pioneereja nopeimmin seuranneet yritykset saivat merkittävää etua ja lopulta voittivatkin, liittyi seuraajan asemasta saatu etu lähinnä kustannusten säästämiseen ja riskitason alentamiseen. Se ei kuitenkaan ratkaissut *kilpailun voittoa*, joka näytti olevan kiinni ensisijaisesti muista tekijöistä kuin ajoituksesta. Lisäksi vaikka kilpailijalta oppimista selvästi tapahtui esimerkiksi asemoinnin tapauksessa, olisi markkinalla olijan silti voinut odottaa oppivan itse enemmän.

10.4 Asemointi ja kilpailuedun lähteet

Tutkituissa tapausesimerkeissä kaikki tuotteet tunnuttiin asemoitavan ensisijaisesti niiden terveysvaikutuksen perusteella. Toisessa tapauksessa asemointi korosti myös tuotteen päivittäistä käyttötapaa. Asemoinnissa oli merkittävä ero myös tapausten välillä, ensimmäisessä tapauksessa terveysvaikutuksen luonteen ollessa tiettyä vaivaa tai tilaa hoitava ja toisessa pikemminkin ylimääräisiä terveyshyötyjä tavoitteleva. Tämä johti siihen, että ensimmäisen tapauksen kohderyhmä oli suppea ja valikoitunut, kun taas toisessa tuotteiden käyttäjiksi kelpasi oikeastaan kuka tahansa.

Lisäksi keskenään kilpailevien tuotteiden asemoinnissa oli havaittavissa joitain eroja. Esimerkiksi varhaisten seuraajien tuotteet positioitiin pioneereihin verrattuna ehkä hieman ruokamaisemmiksi. Tämä oli osittain mahdollista tutun brandin käyttämisen ansiosta, mutta näkyi myös tuotteiden maussa ja lähempänä tavallisia vertailuruokia olevassa hinnassa. Toisaalta alemman hinnan käyttö mahdollisti

seuraajia kohdentamaan tuotteensa pioneeria isommalle segmentille. Sen sijaan myöhäiset seuraajat vaikuttavat targetoineen korostuneesti suppeampia ja jälleen hieman eri segmenttejä. Pienempien kilpailijoiden tapauksessa kyseessä vaikuttaa olevan useimmiten jonkinlainen niche, kuten erilaisia lisäarvopiirteitä haluavat tai tietyssä kaupassa asioivat kuluttajat.

Molemmissa tapauksissa käsiteltävät tuotteet olivat toistensa suoria substituuotteja ja päätyivät kaupoissa vierekkäin samalle hyllylle. Tämän lisäksi tuotteiden vieressä oli tyypillisesti myös vertailtavat kantajatuotteet, eli muut margariinit tai jogurtit. Terveysvaikutteisen tuoteryhmän sisällä tuotteiden terveysväittämien ollessa ainakin probioottien tapauksessa varsin samanlaisia, tuotteiden vertailu ja lopullisen oston suuntautuminen tuntui perustuvan muihin tekijöihin. Näitä olivat erityisesti tuotteiden maku, pakkaus, hinta, brandi ja promootio, siis varsin tavanomaiset ja elintarvikkeiden kilpailulle ominaiset tekijät. Näiden onnistuneeseen käyttöön vaikuttivat yritysten oikeanlainen osaaminen ja riittävät, allokoitut resurssit. Margariinien tapauksessa vaikutusta saattoi olla myös tuotteiden terveysväittämien eroilla. Puuttumatta vaikeasti arvioitaviin makuasioihin seuraavaksi käsitellään tutkimuksessa paljastuneet viisi tärkeintä tuoteperäistä kilpailutekijää.

10.4.1 Tuotevalikoiman laajuus ja kehittäminen

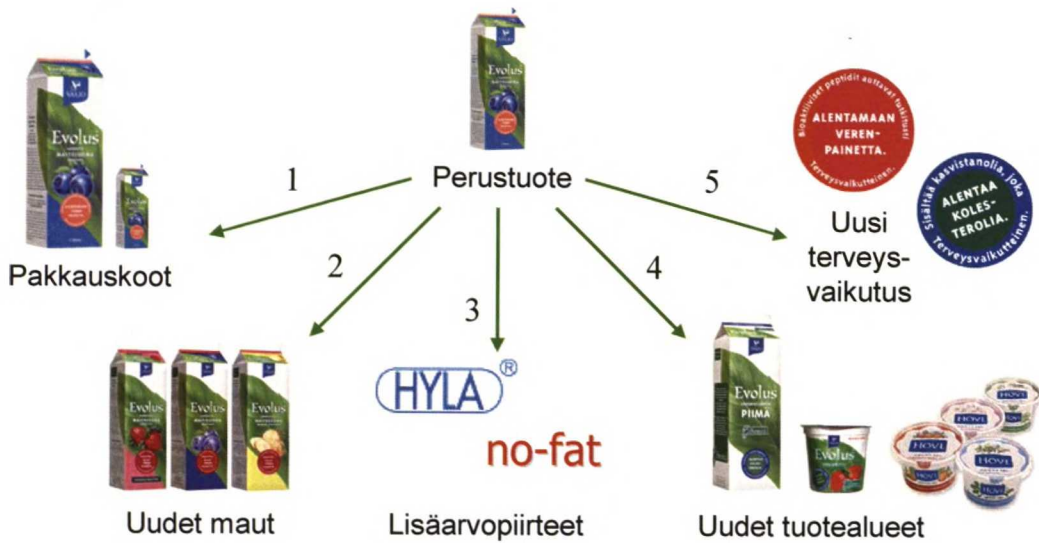
Tuotevalikoiman laajuus voidaan nähdä kahdessa muodossa: erilaisten tuotteiden määränä samalla markkinalla tai erilaisten tuotteiden määränä eri markkinoilla. Yksittäisellä tuotteella voidaan saavuttaa skaalaetuja, helpottaa resurssien keskittämistä ja voimistaa brandia^{FFN (02/11/06)}, mutta toisaalta luovutaan laajan tuoteperheen eduista eri makujen palvelemisessa ja mahdollisesti laajemmasta näkyvyydestä. Yhden tuotteen strategia on myös riskillisempi. Kirjallisuus^{432, FFN (00/08/18)} ja tutkitut tapaukset tuntuvat ehdottavan useimmiten paremmaksi ratkaisuksi tuoteperheen pitämistä aluksi suppeana, mahdollisesti jopa yksittäisenä tuotteena.

Tätä voimakkaan keskittämisen strategiaa on seurannut menestyksekkäs pro.activ, mutta toisaalta myös hyvin aloittanut, mutta kilpailussa häviölle joutunut Yakult. Actimelin tuotemuoto oli myös alussa suhteellisen suppea yhdellä terveysvaikutuksella ja kantajatuotteella, mutta tuoteperhettä alettiin laajentaa varhaisessa vaiheessa käsittämään asiakkaita kosiskelevia pieniä variaatioita maussa ja pakkauskoossa. Pian tämän jälkeen sekä Actimel että Yakult lisäsivät tuoteperheeseen lisäarvo-tuoteversiot. Actimel on myös ehtinyt jo koettaa eri kantajatuotetta, tavallista pikarijogurttia, sekä kokonaan uutta terveysvaikutusta. Toisaalta pro.activ:kin näyttää nyt olevan suuntaamassa uusiin kantajatuotteisiin, minkä Benecol teki useimmilla markkinoilla jo heti markkinoillemenovaiheessa.

⁴³² Anon. <http://www.newhope.com/ffn/FFN_backs/oct_02/global_s2.cfm>.

Vaikka suhteellisen menestyneen LGG:n partnereiden kansainvälinen tuoteperhe on kirjava, on se yksittäisten markkinoiden sisällä ollut tyypillisesti suppea.⁴³³

Yksittäisellä tuotteella aloittaminen vaikuttaisi johtavan helpompaan läpimurron saavuttamiseen. Tämä on tärkeää alkuvaiheessa, kun asiakkaille on viestittävä tuotteen olemassaolo, ulkonäkö, käyttötapa ja asemointi. Tällöin on helpointa, että yksi terveysvaikutus liittyy yhteen tuotteeseen ja yhteen, terveysvaikutukselle ominaiseen brandiin tai alibrandiin. Kun tunnettavuus on saavutettu, tuotetta voi alkaa kehittää differoimalla sitä eri suuntiin: Suurten pakkauskokojen on sanottu tukevan perheitä ja kanta-asiakkaita, makujen pitävän nykyiset asiakkaat tarjoamalla heille vaihtelua ja lisäarvopiirteiden kuten laktoosittomuuden ja rasvattomuuden, kosiskelevan kokonaan uusia segmenttejä.⁴³⁴ Terveysvaikutteista elintarviketta kehitettäessä voidaan muuttaa myös kantajatuotetta tai lopulta jopa lisätä uusi terveysvaikutus. Tämän jälkeen onkin mielekästä puhua jo olennaisesti eri tuotteesta. Tuotteen kehitysvaihtoehtoja on havainnollistettu kuvassa 13.



Kuva 13: Terveysvaikutteisen tuotteen kehittämisvaihtoehtot

10.4.2 Hinta ja preemio

Hinta vaikuttaa ennen kaikkea tuotteen katteeseen sekä tuotteella saavutettavaan penetraatioon. Teollisuus ja markkinat näyttävät olevan yhteisymmärryksessä siitä, että terveysvaikutteisilla elintarvikkeilla kuuluu olla hintapreemio, tai että ainakin niistä sellaista voidaan pyytää.^{FMT (00/10/36)} Sen sijaan yksimielisyys ei riitä määräämään, kuinka suuri tämän preemion pitäisi olla. Selvää on, että monella terveysvaikutteisella tuotteella se on ollut liian korkea. Hyvänä esimerkkinä tästä toimivat molempien kolesterolia alentavien margariinien hinnoittelu Yhdysvalloissa markkinallenenovaiheessa.

⁴³³ Leporanta, Kaarle. Valio T&K. 11.11.2002.

Yleiset terveysvaikutteiset tai etenkin ravinnerikastetut tuotteet on jo jonkin aikaa hinnoiteltu esimerkiksi Yhdysvalloissa yhä lähemmäksi ”perinteisiä” vastineitaan. Yleisen keskustelun perusteella jo +20...25 % preemion katsotaan olevan markkinan kestoparilla. Poikkeuksen toki muodostavat spesifimmät niche-tuotteet,^{NNB (00/08/17)} joille suuremmat preemiot ovat perusteltuja. Tämän osoittaa myös pro.activin menestys Saksassa usean sadan prosentin preemiosta huolimatta.

Pyydetty hinta on suhteessa menekkiin, joka liittyy sekä tuotteen kokeilukynnykseen että asiakkaiden uskollisuuteen tuotteen arvoa ja hintaa punnittaessa uudelleen kokeilun jälkeen. Menekki taas vaikuttaa tuotteen yksikkökustannuksiin, jotka jälleen vaikuttavat tuotteen kannattavuuteen. Terveysvaikutteisten tuotteiden ongelmana on ollut terveysvaikutteisen komponentin aiheuttama kustannuslisä, mutta tämä hintaero on ollut laimennettavissa suhteellisesti pienemmäksi vertailutuotteisiin nähden käytettäessä alun perinkin kalliimpaa kantajatuotetta. Toinen vaihtoehto on ollut käyttää vaikeasti vertailtavaa pakkauskokoa kuten pikkupulloa. Terveysvaikutteisten, kuten kaikkien tuotteiden tapauksessa olennaisinta on kuitenkin suorittaa hinnoittelu suhteessa tuotteen asiakkaalle tuotettuun todelliseen tai kuvitteelliseen arvoon. Tämä on sidoksissa tuotteen differoinnin toimivuuteen, mikä lähtee tuotteen terveysvaikutuksen onnistuneesta viestimisestä.

10.4.3 Tuotteen ja terveysvaikutuksen brandi

Terveysvaikutteisten tuotteiden differointiin liittyvien vaikeuksien takia brandaamista on pidetty yleisesti yhtenä tärkeimmistä tavoista luoda asiakkaalle arvoa, erottaa tuote nykyisistä kilpailijoistaan ja suojata se tulevien varalta.⁴³⁵ Brandi voi liittyä itse terveysvaikutukseen kuten Benecolilla, tuotenimeen kuten Becelillä tai valmistajaan kuten Danonella. Tähän osittain sidoksissa oleva kysymys on brandin paikallisuusaste, eli muutetaanko brandia paikallisiin oloihin vai pidetäänkö se muuttumattomana. Sama koskee tuotetta, joka periaatteessa voi muuttua merkittävästi jopa saman brandin alla.

Brandaamisen peruspäätöksiä on myös laajentaako olemassa olevaa brandia vai luodako uusi. Uusien brandien luomista on ylipäänsä pidetty toimivana vain luotaessa uusi tuotekategoria kuten Benecolin tai Yakultin tapauksessa.^{NNB (01/07/17)} Toisaalta silloinkin kyseiset brandit ovat olleet hitaita luoda ja hävinneet tunnetummille kilpailijoidensa brandeille Becelille ja Danonelle. Ei liene sattumaa, että sivuutettaessa estyneet markkinoille menot kuten Kanada, Unilever vaikuttaa menestyneen heikoiten Yhdysvalloissa Take Controlilla, tämän ollessa myös ainoa valituista markkinoista, jolla yrityksen käytössä ei ollut oikeansuuntaista, laajennettavaa brandia.^{NNB (01/07/16)}

⁴³⁴ Anon. 2000. s. 24.

⁴³⁵ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 54.

Toisaalta aina olemassa olevankaan brandin käyttäminen ei ole ollut toimiva ratkaisu. Erityisesti vaikka suurilla yrityksillä voi olla arvokkaat brandiporfoliot,^{NNB (01/08/20)} voivat itse brandit silti olla väärään suuntaan taipuneita. Esimerkiksi Nestlén nimi liitetään pikemminkin vauvanruokaa, kahviin ja naposteltaviin kuin terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin. Tämä voi olla merkittävä osatekijä selitetäessä LC¹:n heikompaa menestystä Actimeliin nähden. Tarpeeksi isojen ja diversifioituneiden yritysten ongelma taas on brandien keskinäiset ristiriidat, mikä on johtanut yrityksen nimen häivyttämiseen takalalle, sen ollessa sinällään jo varsin tuntematon verrattuna yksittäisten tuotteiden brandeihin.^{NNB (01/06/28)}

Tutkittujen esimerkkien valossa kaikki yritykset päättivät luoda uuden brandin kuvaamaan tuotteen uutta dominoivaa piirrettä, eli sen terveysvaikutusta. Joskus tämä toisaalta oli mahdollista sijoittaa tunnetun emobrandin alaisuuteen ”Intel inside” -konseptin mukaisesti. Kaikilla tuotteen brandiin liittyi myös yksilöitävissä oleva terveysvaikutus, vaikka se esimerkiksi probioottien tapauksessa oli hieman epämääräinen ”yleinen hyvinvointi”. Unileverin oli mahdollista käyttää oikein suunnattua, sydänystävällisenä tunnettua Flora tai Becel-brandia. Actimelin tapauksessa Danone taas saattoi käyttää yrityksen omaa ja tunnettua, kuluttajien pääosin terveellisiin ja/tai laadukkaisiin tuotteisiin yhdistämää nimeä. Benecolin ja Yakultin tapauksissa yritysten oli pakko aloittaa brandin rakentaminen puhtaalta pöydältä. Tämä saattoi toisaalta olla parempi vaihtoehto kuin käyttää jo valmiiksi tunnettua, mutta väärään suuntaan miellettyä brandia.

10.4.4 Terveysväittämät

Terveysväittämien on moneen otteeseen kuvattu olevan terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tärkein tavallisista elintarvikkeista differoiva tekijä ja siten tuoteryhmän kilpailuedun perusta ja edellytys. Toisaalta alan asiantuntijat ovat yleisesti varoitelleet liian tieteellisistä ja yksityiskohtaisista terveysväittämistä asiakkaiden vierastaessa lääkemäisiä tuotteita. Terveysväittämällä tasapainoilu keskittyy siis akselille, jossa toisessa päässä on täysi vaikeneminen tuotteen luultavasti arvokkaimmasta ominaisuudesta, ja akselin toisessa päässä kuluttajien vierastama tai heitä jopa pelottava tieteellisten faktojen listaus. Akselia ei voida tosin pitää täysin kaksiulotteisena, sillä myös *tapa* jolla asia viestitään, merkitsee. Terveysväittämästä on täytynyt voida viestiä kuluttajaystävällisesti,⁴³⁶ hyvänä esimerkkinä Yakultin ”hyvien bakteerien” käsitteen eteen tekemä työ.

Terveysväittämät pitää useimmilla markkinoilla kuitenkin neuvotella, hyväksyttää tai anoa joko viranomaisilta tai vastaavilta julkisyhteisöiltä kuten mainosliitoilta. Tämä neuvotteluprosessi näyttää johtavan odotusarvoisesti seuraajan etuun: Markkinapioneeri pyrkii alun perin markkinoille tullessaan olemaan mahdollisimman nopea, ja tällöin ratkaisevaa on saavuttaa hyväksyntä mille tahansa markkinoinnin aloittamiseen riittävälle, edes tuotteen *terveysvaikutuksen alueen tai kohteen* indikoivalle

⁴³⁶ Anon. 1999.

väittämälle. Markkinapioneerin ei myöskään kannata riskeerata koko markkinalle pääsyä viranomaiset suututtamalla, kun tuote on jo valmiina odottamassa.

Koska terveysväittämät ovat vapaamuotoisia, eivätkä esimerkiksi standardoituja FOSHU-leimoja, voidaan markkinapioneerin näistä syistä olettaa mitoittavan väitteensä hieman alakanttiin varmistamalla siten sen nopea hyväksyntä. Seuraaja sen sijaan kohtaa alhaisemman riskitason markkinan ollessa jo muodostunut, ja saattaa siten yrittää anoa *huonommallekin* tuotteelle *ainakin* samaa väittämää kuin pioneerilla. Koska pelissä on lisäksi vähemmän, voi alkuperäisen väittämänomuksen ylimitoittaa. Tämän lisäksi sopivat resurssit omaava seuraaja voi lobbaamisella vaikuttaa väittämänsä hyväksyttämiseen. Odotusarvoisesti tämä johtaa lopputulokseen, jossa pioneerilla voi olla parempi tuote, mutta seuraajalla parempi väittämä. Tämä voi selittää Benecolin ja pro.activin väittämien eroja. Markkinan kokonaisedun suojelemiseksi pioneerin olisikin suotavaa pyrkiä päivittämään oma väittämänsä *ylöspäin* kilpailijan hännystelyn sijaan aina, kun uutta kilpailua ilmaantuu.

Helppo tapa saavuttaa luottamusta on hankkia tuotteelle yrityksen omien terveysväittämien tueksi puolueettoman kolmannen osapuolen tae, kuten Sydänmerkki. Näitä helposti ja halvalla hankittavia differointitekijöitä on syytä hakea viivyttelämästä heti markkinalle tultaessa, tai ainakaan odotteluun on vaikea löytää järkeviä perusteluja. Vaikka seuraaja aikanaan saisikin saman merkin ja siten poistaisi differoinnin, ehtii pioneiri hyötyä siitä ainakin etumatkansa verran. Merkkien mahdollisesti suurin arvo ei nimittäin korostu kilpailussa myöhempiä alalle tulijoita vastaan, vaan ennen kaikkea markkinaläpimurron saavuttamisessa auttamalla saavuttamaan kyseisen markkinan kuluttajien luottamus.

10.4.5 Promootiotapa

Promootioon käytettyjen resurssien suhteen valintoja voidaan tehdä absoluuttisen määrän ohella myös kohdentamistavan suhteen. Näitä ovat pelkistäen kohdeyleisön laajuus sekä painotuksen jako kuluttaja- ja asiantuntijamarkkinoinnin välillä. Ilmeinen päätelmä on, että asiakaspohjan ollessa laaja yrityksen kannattaa käyttää massamedioita, kohderyhmän taas ollessa suppea tarkemmin kohdistettu promootio tuottaa parempia tuloksia. Täten Actimelin televisiomainonta tuntuu paremmin perustellulta kuin Benecolin. Toisaalta tämä on vain yksi peruste median ja promootion laajuuden valitsemiselle. Muita tekijöitä ovat muun muassa targetoidun kohderyhmän suosimat mediat sekä eroteltavuus muusta väestöstä. Yritysten käyttämistä mainoskampanjoiden laadusta ei kuitenkaan ole tarpeeksi tietoa.

Sen sijaan toisen promootioponnistusten jakotavan suhteen vaikuttavat tutkittujen esimerkkien valossa kuluttajalähtöisemmän markkinointitavan valinneet yritykset menestyneen terveysalan ammattilaisiin panostaneita kilpailijoitaan paremmin. Tämä näyttää pitäneen paikkansa niin vertailuparien Yakult-Danone kuin myös McNeil-Unilever välillä. Ylipäänsä esimerkeissä ei ollut nähtävissä asiantuntijoiden

suorittaman tuotesuosittelun vaikutusta tietyn tuotteen myyntiin. Tämä saattaa osittain liittyä potilaiden vastahakoisuuteen ottaa lääkäreiltä ravintoon tai elintapoihin liittyviä neuvoja.⁴³⁷ Vaikka kyseinen markkinointi olisikin johtanut jonkinlaiseen suosittelutehokkuuteen, on mahdollista, että se kohdistui kaikille alan tuotteille, joissa edes ammattilaisten oli vaikea hahmottaa eroja. Toinen mahdollisuus on, että lääkärin tietyn tuotteen suosittelusta huolimatta kuluttaja teki kaupassa valintansa tutumman, halvemman tai maukkaamman, mutta silti terveysvaikutukseltaan samalta vaikuttavan tuotteen hyväksi.

Siten saattaa olla, että asiantuntijamarkkinointi kasvatti pikemminkin *kokonaismarkkinaa* yksittäisen tuotteen myynnin sijaan. Tämä kasvu jakaantui kilpailijan markkinalle tulon jälkeen molemmille. Kaikkea asiantuntijamarkkinointia ei kuitenkaan voida tehlä suoralta kädeltä, sillä ammattilaisten rooli markkinan alkuvaiheen aikana käytävässä julkisessa keskustelussa on merkittävä. Jos kuitenkin kuluttajamarkkinointi on tehokkaampaa kasvattamaan myyntiä, muodostuu asiantuntijamarkkinoinnin rooliksi lähinnä selustan suojaaminen. Toisaalta markkinoinnin merkityksessä voi olla eroja myös tuotteen terveysvaikutuksen luonteesta johtuen. Hyöty saattaa mahdollisesti olla suurempi spesifisillä tuotteilla, joiden kohdetarpeista, kuten kohonneesta kolesterolista tai verenpaineesta, potilaat saavat tietoa vasta käydessään vastaanotolla. Silti esimerkiksi Unilever on varsin spesifisellä tuotteellaan pro.activilla päätyntä ainakin Englannissa ja Suomessa laajaan televisiomarkkinointiin.

10.5 Tutkimuksen arviointi

Akateemiselle tutkimukselle tyypillisesti tämän diplomityön menetelmiä ja saatuja tuloksia on syytä arvioida ensisijaisesti tutkijan itsensä toimesta. Arvioinnissa käytetään kahta määritelmää, reliabiliteettia eli luotettavuutta ja validiteettia eli yleistettävyyttä. Tutkimuksen empiirisen osan tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus, jolle on ominaista yleensä hyvä luotettavuus itse tutkittuihin tapauksiin nähden, mutta jonka päätelmät voivat olla subjektiivisia ja tulosten yleistettävyys vaikeaa.⁴³⁸

10.5.1 Luotettavuus

Luotettavuuden arvioinnissa avainasemissa ovat menetelmien oikeasuuntaisuus, tulosten alhainen hajonta ja oikea tulkinta sekä yleinen johdonmukaisuus. Tutkimukseen käytetty monipuolinen aineisto voidaan katsoa hankitun niin laajalti, kuin se työssä vain oli mahdollista. Sen sijaan käytettyjen sekundaarilähteiden, kuten ammattilaislehtien ongelmana, oli niiden väärä suuntautuminen, mikä saattaa johtaa siihen, että jotkut kilpailustrategian tutkimisen kannalta olennaiset seikat ovat siten saattaneet jäädä pois aineistosta. Tätä vääristymää toisaalta korjaa tehokkaasti alan ammattilaisten ja kummankin tutkitun tapauksen ”sisäpiiriläisten” haastattelut, jotka saattoivat paikata puutteet perus-

⁴³⁷ Valio. 2000. s. 8.

⁴³⁸ Järvenpää, E. ja Kosonen, K. 1997. s.20.

tiedoissa. Haastatteluvirhe pyrittiin kuitenkin minimoimaan pitämällä haastattelut aluksi yleisesti teeman ympärillä, ja vasta sitten kysellen puuttuvia asioita ja testaten hypoteeseja.

Lisäksi lopulta tutkimukseen päätynyt aineisto erityisesti ammattilaislehtien osalta oli varsin yksipuolista. Suurin osa eri lehdistä löytyneestä materiaalista oli liian pinnallista, keskittyi väärälle maantieteelliselle alueelle tai oli muuten tutkimukseen sopimatonta. Erityisen huomion ansaitsee Englannissa sijaitseva Centre for Food and Health Studies, jonka julkaisema lehti *New Nutrition Business* ja sen päätoimittajat Michael Heasman ja Julian Mellentin vaikuttivat merkittävään osaan tutkimuksen aineistosta. Tätä virhettä on pyritty minimoimaan keskittymällä ennen kaikkea lähteiden tarjoamiin faktoihin, joita on voitu pitää riittävän luotettavina. On selvää, että yritysten omia lähteitä kuten *Danone Nutritopicsia* tai jopa vuosikertomuksia on syytä pitää oletusarvoisesti yksipuolisina ja suuntautuneina ajamaan kyseisen yrityksen omaa etua.

Koska tulosten tulkinnassa pääasiallinen menetelmä on kirjallisuustutkimuksen teoriapohjaan perustuva päättely, on laadullisen tapaustutkimuksen kohdalla usein käytännöllisin tapa arvioida tulosten luotettavuutta pohtimalla, päätyisikö saman aineiston kohtaava toinen tutkija samoihin tuloksiin. Tätä luotettavuutta on nostettu kyseenalaistamalla sekä valmiit, tutkimusaineistossa esitetyt päätelmät kuin myös harkitsemalla omassa tulkinnassa erilaisia selitysmalleja.^{439, 440} Kirjallisuus-tutkimusta taas voidaan pitää riittävän laajana ainakin tärkeimpien kilpailustrategian teemojen hahmottamiseksi yksittäisten tuotteiden kilpailun ympäriltä. Yritysten kilpailukykyyn tutkimus ei ota kantaa. Diplomityössä käytetty tutkimusprosessi on myös kuvattu varsin tarkasti tutkimuksen alussa ja liitteissä, mikä auttaa tutkimuksen toistettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan pitää siis sekä aineiston että menetelmien suhteen hyvänä.

10.5.2 Yleistettävyys

Yleistettävyys tarkoittaa sitä, tutkitaanko oikeasti niitä asioita, joita alun perin oli tarkoitus tutkia. Tapaustutkimuksissa pyritään aina analyttiseen yleistämiseen, jota tässä tutkimuksessa parantaa kahden tapauksen tutkiminen, joiden kilpailevat tuoteryhmät olivat monella perustavanlaatuisella tavalla erilaisia ja edustivat siten eräänlaisia ääripäitä terveysvaikutteisten elintarvikkeiden markkinasta. Tutkimusrakennelman validiteettia saatettiin nostaa käyttämällä useita erilaisia tiedonlähteitä ja antamalla haastateltavien henkilöiden myös kommentoida tutkimusraportin luonnosta ja tehtyjä päätelmiä. Etsinnälliset tutkimukset eivät yleisesti edes pyri korkeaan sisäiseen validiteettiin, mikä koskee myös tässä tutkimuksessa kilpailumenestykselle käytettyä yksinkertaista mittaria. Sen takia

⁴³⁹ Yin, R. 1994. ss. 32-38.

⁴⁴⁰ Bromley, D. 1986. s. 100.

tutkimuksen tulosten yleistettävyyys rajoittuu osittain yrityksiin tai tuotteisiin, jotka pyrkivät suureen myyntimäärään tai markkinajohtajiksi esimerkiksi mahdollisimman hyvän kannattavuuden sijaan.

Tutkimuksen ulkoinen validius tarkoittaa tulosten yleistettävyyttä tutkittujen tapausten ulkopuolelle, mikä korostuu jo tutkimuksen lopussa annettavissa suosituksissa.⁴⁴¹ Tätä yleistettävyyttä on parannettu vertailemalla tapauksia rinnakkain ja analysoimalla kohdetuotetta sen ominaispiirteiden osalta tehtävien suositusten tarkentamiseksi.⁴⁴² Tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä sinänsä parantaa jo suuri yhtenevyys aikaisemman strategisen ajoitus- ja kilpailututkimuksen kanssa. Yleisesti tutkimuksen etsinnällistä luonnetta on kuitenkin syytä alleviivata, eikä tuloksia saa pitää tarkkoina tietoina, vaan pikemminkin varmentamattomina ehdotelminä.

Tutkimuksen lähestymistavan ja rajoitusten puolesta tulosten yleistettävyyys rajoittuu ennen kaikkea kilpailuun läheisiä substituuotteja vastaan. Tämän takia ei myöskään ole hämmästyttävää, että molemmissa tutkituissa tapauksissa markkinahaastajien hyökkäystapa oli erittäin suora, tai että haastajat olivat elintarvikeyhtiöitä. Tutkimuksen puitteissa ei voida sanoa, kuinka voimakkaasti nämä tuoteryhmät olivat sidoksissa etäisempiin substituuotteihinsa, kuten kantajatuotteidensa tai lääkkeiden markkinoihin. Lisäksi vaikka suurikin osa menestyksestä olisi liittynyt tutkimuksen ulkopuolisiin alueisiin, kuten yritysten resursseihin tai erilaisiin lähtökohtiin, on parhaiten menestyneiltä tuotteilta silti opittavissa ainakin jotain liikkeen *suunnasta* kohti tavoitetilaa.

Myös yleistettävyyttä markkinan suhteen voidaan pitää hyvänä, sillä lähiaikoina lanseerattavat terveysvaikutteiset elintarvikkeet luultavasti kohtaavat samantapaiset, joskin tutkittuihin tapausesimerkkeihin nähden hieman kehittyneemmät markkinat. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä voidaan siis pitää ainakin lähivuosien osalta hyvänä.

10.5.3 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen, kuten etsinnällisten tutkimusten pohjalta yleensä, on suhteellisen helppoa ehdottaa lukuisia eri aiheita jatkotutkimukselle. Mielekkäintä on kuitenkin ehdottaa sellaisia aihepiirejä, joiden (1) tutkiminen nykytietämyksen pohjalta on mahdollista, ja (2) joiden merkitys joko tiedeyhteisölle tai tutkittavan alan teollisuudelle on suurin. Vaikka ehdotettavien aihepiirien ympäriltä saattaa jo nyt olla kilpailustrategista tutkimusta, on sen sovellettavuus juuri terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin luultavasti rajoitettua. Terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tutkiminen myös helpottunee jatkossa sekä tutkittavien tapausesimerkkien määrän kasvaessa että nykyisten markkinoilla olijoiden tilanteen kehityksestä saataessa lisätietoa.

⁴⁴¹ Saunders, M. et. al. 2000. s. 102.

⁴⁴² Yin, R. 1994. ss. 18, 33-36.

Euroopan laajuista terveystähtäjäjärjestelmää odottaessa mielenkiintoinen tarkastelun kohde olisi tulevaisuuden kilpailukeinojen hahmottaminen markkinoilla vallitessa Japania muistuttava tilanne, jossa vain murto-osalla tuotteista on valtion hyväksyntä, mutta jolla mitä ilmeisimmin silti pärjäävät monet muutkin tuotteet. Myös eri yritysten menestyksen mittaamiseen olisi syytä käyttää monipuolisempia kriteerejä, kuin mitä tässä tutkimuksessa oli mahdollista käyttää. Tämän jälkeen terveystähtäjäelintarvikkeiden markkinalta olisi mahdollista etsiä muitakin kannattavia ja tavoiteltavan arvoisia kilpailuasemia (*niches*) kuin pelkästään markkinajohtajuus. Kolmas, edellisiä sivuava aihepiiri olisi tutkia erilaisten kantajatuotteiden menestystä, ja siten tavoitella lisäymmärrystä niiden yritysten etsintään, joilla on tuoteportfolionsa puolesta parhaat lähtökohdat terveystähtäjäelintarvikkeilla kilpailuun. Toistaiseksi etulyöntiasema vaikuttaa olevan meijeriyrityksillä.

Yritysten mielenkiinnon kannalta aiheellista olisi tutkia alalla menestyneiden yritysten *sisäisiä* kompetensseja. Kyseinen tutkimus auttaisi hahmottamaan paremmin alan niin kilpailija- kuin myös partnerikenttää. Myös yritysten markkinavalintaprosessia voisi pyrkiä tehostamaan etsimällä terveystähtäjäelintarvikkeiden rinnalle muita selittäviä tekijöitä saman tuotteen menestyseroihin eri markkinoilla. Kolmas kiinnostava aihepiiri olisi kilpailutekijöiden mahdolliset muutokset tuotteiden saavutettua markkinoiden kyllästystason. Kyseinen tutkimus parantaisi yritysten edellytyksiä varautua tulevaisuuden markkinamuutoksiin jo nykyisessä päätöksenteossaan.

11 Suositukset kohdeyritykselle

Luvussa kuvataan aluksi tutkimuksen kohdetuotteen terveysvaikutuksen kannalta olennainen ihmisen verenpainejärjestelmä, kohonneen verenpaineen merkitys ja sen vallitsevat hoitotavat. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen kohdeyritys Valio ja kohdetuote Evolus käsittelyn painottuessa tuotteeseen ja sen ulkoisiin, markkinoille näkyviin piirteisiin. Kuvauksen lopuksi Evolusta analysoidaan sen ominaispiirteiden perusteella, joiden pohjalta tehdään joukko suosituksia tuotteella kansainvälisillä markkinoilla kilpailemisen suhteen.

”Me käymme nyt valtiota vastaan, joka ei ole niin kykenemätön puolustautumaan kuin joku voisi luulla, vaan on kaikin puolin mitä parhaiten varustautunut. Meillä on siis täysi syy otaksua että se uskaltautuu taistelemaan, vaikka se ei olisikaan lähtenyt liikkeelle ennen kuin me olimme siellä.” ⁴⁴³

- Arkhidamos, ”Peloponnesolaissota” (431 eaa.)

11.1 Verenpaine ja terveys

11.1.1 Verenpaineen ohjausjärjestelmä

Ihmisruumis koostuu soluista ja niiden välisestä eli solukalvojen ulkopuolisesta aineesta. Suurin osa ihmisen liikkuvasta nesteestä virtaa verisuonissa, joissa tapahtuvaan akuuttiin paineen nousuun elimistö reagoi kahdella tapaa: Nopea vastareaktio tapahtuu hermopohjaisesti verisuonten lihasjännitystä kontrolloimalla, pitkäaikaisen kontrollimekanismin perustuessa veden ja suolan sisäänoton ja uloslaskemisen tasapainon hallintaan munuaisten avulla.⁴⁴⁴ Kohonneen verenpaineen voidaan katsoa johtuvan siitä, että verisuoniston kokonaistilavuus on liian pieni niissä olevaan verimäärään nähden.

Verenpaineen hormonaalisen säätelymekanismin kannalta avainasemassa on angiotensiini-niminen, veressä esiintyvä proteiini. Sitä esiintyy kahdessa muodossa, joista muoto I on verenpaineen suhteen inaktiivinen, mutta muoto II erittäin merkittävä, supistaen voimakkaasti verisuonia ja johtaen siten verenpaineen nousuun. Muoto II vaikuttaa vähentävästi myös veden ja suolan poistumiseen munuaisissa. Vaikka jälkimmäinen vaikutus on hitaampi, se vastaa suuremmasta paineen noususta pitkällä aikavälillä.⁴⁴⁵ Angiotensiiniä muuttaa muodosta I muotoon II solukalvoon sitoutunut entsyymi,

⁴⁴³ Thukydides. 1964. s. 101.

⁴⁴⁴ Guyton, A. ja Hall, J. 1996. ss. 222-225, 235.

⁴⁴⁵ ibid. s. 228.

ACE (*angiotensin converting enzyme*).⁴⁴⁶ Tämän entsyymin toimintaa inhiboimalla eli estämällä verenpaineen nousua voidaan siis hillitä.

11.1.2 Painerajat ja essentiaalinen verenpainetauti

Verenpainetta mitataan diastolisella ja systolisella luvulla, tai näiden keskiarvona. Mittayksikkönä toimii vanhentunut paineen mittayksikkö, elohopeamillimetri. Henkilön katsotaan kärsivän kohonneesta verenpaineesta eli hypertensiosta silloin, kun valtimoiden verenpaine ylittää pitkällä aikavälillä jatkuvasti tietyn tilastollisesti asetetun ”normaaliuden” rajan. Nykyinen määritelmä on asettanut kohonneen verenpaineen lepotilan keskiarvopaineena 110 elohopeamillimetriin, kun normaali arvo on noin 90. Vakavan hypertension tapauksessa keskiarvopaine voi nousta yli 170:n, jolloin yläpaine voi ajoittain saavuttaa jopa 250 elohopeamillimetrin arvon.⁴⁴⁷ Verenpaineluokitukset on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5: WHO:n taulukko verenpainearvojen luokituksista (mmHg)

Verenpaine	Systolinen	Diastolinen
Optimaalinen	< 120	< 80
Normaali	< 130	< 85
Korkea - normaali	130-139	85-89
Kohonnut	≥ 140	≥ 90

Noin 90 - 95 % ihmistä, joilla on pysyvästi kohonnut verenpaine, luokitellaan kärsivän niin kutsutusta essentiaalisesta verenpainetaudista (*essential hypertension*). Se tarkoittaa yksinkertaisesti, ettei verenpaineen nousulle ole eriteltävissä mitään yksittäistä syytä. Korkea verenpaine saa aikaan rakenteellisia muutoksia verisuonissa, jotka ylläpitävät normaalia korkeampaa verenpainetta riippumatta siitä, mikä tai mitkä tekijät alun perin johtivat verenpaineen kohoamiseen.⁴⁴⁸ Vastaavasti munuaisten toiminta voi lopulta olla niin heikentynyt, että jopa normaali veden erityys edellyttää kohonnutta verenpainetta.⁴⁴⁹ Essentiaalinen verenpainetauti todetaan tavallisesti 30 - 50 –vuotiaana, ja edellä kuvatuista syistä johtuen se tyypillisesti pahenee iän myötä.⁴⁵⁰

Taipumus korkeaan verenpaineeseen vaikuttaa olevan myös voimakkaan perinnöllinen, perintötekijöillä arvioitaessa olevan ratkaiseva vaikutus noin 30 - 60 %:lla sairastuneista.⁴⁵¹ Tämä on osaltaan

⁴⁴⁶ Koulu, M. et al. (toim.) 1996. ss. 310-311.
⁴⁴⁷ Guyton, A. ja Hall, J. 1996. s. 225.
⁴⁴⁸ Ruskoaho, H. 1999. ss. 924-925.
⁴⁴⁹ Guyton, A. ja Hall, J. 1996. ss. 233-234.
⁴⁵⁰ Valio. 2000. s. 7.
⁴⁵¹ Ruskoaho, H., 1999.

vaikuttanut huomion kiinnittämistä entistä selvemmin sydän- ja verisuonisairauksien yksilöllisen kokonaisriskin arviointiin hoitopäätöstä tehtäessä.⁴⁵² Jopa lievästi kohonneen verenpaineen on todettu laskevan eliniän odotetta: Jos verenpaine on pysyvästi voimakkaasti koholla eli $> 50\%$ yli normaalin keskiarvopaineen, henkilön odotettu elinikä on tyypillisesti vain muutamia vuosia. Hypertension haitalliset terveysvaikutukset aiheutuvat pääosin sydämen rasitusta lisäämällä sekä vahingoittaen ajan myötä aivojen verisuonistoa ja munuaisia. Näiden seurauksena potilaan terveydentila ja suorituskyyky asteittain heikkenee, ja lopullinen kuolinsyö voi olla esimerkiksi sydäninfarkti, aivoverenvuoto tai munuaisvaurio.^{453, 454}

11.1.3 Nykyiset hoitotavat

On kiistatta osoitettu, että jo lievästi kohonnutta verenpainetta hoitamalla voidaan merkittävästi vaikuttaa henkilön tulevaan terveyteen. Toistaiseksi kuitenkin eri maiden hoitosuositukset ovat eronneet merkittävästi toisistaan.⁴⁵⁵ Vallitsevana hoitotapana ovat verenpainelääkkeet, joita on saatavilla ainakin kymmeneltä eri valmistajalta. Verenpainelääkkeet voidaan ryhmitellä niiden vaikutusmekanismien ja pääasiallisten vaikutuskohteen mukaan seuraavasti:

- suolaneritystä lisäävät lääkkeet (esimerkiksi diureetit)
- adrenergisten hermoimpulssien kulkua estävät lääkeaineet (α - ja β -salpaajat)
- verisuonia laajentavat lääkeaineet (esimerkiksi ACE-estäjät)
- muilla mekanismeilla vaikuttavat lääkeaineet⁴⁵⁶

ACE-estäjät ovat osoittautuneet tehokkaiksi ja erittäin hyvin siedetyiksi lääkeaineiksi verenpainetaudin ja sydämen vajaatoiminnan hoidossa,⁴⁵⁷ minkä takia ne ovat vuosikymmenten aikana päätyneet terapia-alueen vallitsevaksi lääketypiksi.⁴⁵⁸ Useimmiten tarvitaan kuitenkin useampaa eri lääketyyppiä.⁴⁵⁹ Hypertensioon voidaan tosin vaikuttaa lääkkeiden ohella myös elintapamuutoksilla,⁴⁶⁰ jotka ovat nousseet merkittäväksi hoitotavaksi lääkkeiden rinnalle.⁴⁶¹ Ei-farmakologisen eli lääkkeisiin perustumattoman terapian roolia myös varsinaista verenpainelääkitystä ottavien potilaiden hoitamisessa

⁴⁵² Tikkanen, I. ja Tikkanen, T. 1999. s. 945

⁴⁵³ Guyton, A. ja Hall, J. 1996. s. 225.

⁴⁵⁴ Valio. 2000. s. 7.

⁴⁵⁵ Tikkanen, I. ja Tikkanen, T., 1999.

⁴⁵⁶ Koulu, M. et al. (toim.) 1996. s. 591.

⁴⁵⁷ Valio. 2000. s. 15.

⁴⁵⁸ Aromaa, Arpo. Kansanterveyslaitos. 12.11.2002.

⁴⁵⁹ Jula, A. <<http://www.duodecim.fi/kh/>>.

⁴⁶⁰ Valio. 2000. s. 7.

⁴⁶¹ Koulu, H. et al. 1996. s. 591.

ovat korostaneen myös Suomen Verenpaineliitto, WHO ja kuudennen Joint National Committeeen raportti hypertensiosta.⁴⁶² Keskeisimmät seikat kohonneen verenpaineen lääkkeettömässä hoidossa ovat:

- vähäinen natriumin saanti, johon päästään ruokasuolaa vähentämällä
- kasvien, hedelmien ja täysviljavalmisteiden nauttiminen mineraalien ja vitamiinien asianmukaisen saannin turvaamiseksi.
- tyydyttyneiden eläinrasvojen ja transrasvahappojen vähentäminen sekä ja monitydyttymättömien rasvahappojen eli kasvirasvojen suosinta
- energian kokonaissaannin optimointi pyrkien ylipainon vähentämiseen
- alkoholinkäytön kohtuullistaminen
- säännöllinen, kestävyystyyppinen liikunta
- tupakoinnin lopettaminen

Elintapamuutosten täysimittainen hyöty saavutetaan muutamassa kuukaudessa, viimeistään 2 - 3 vuodessa. Lääkärin suositusten teho elintapojen muutokseen on kuitenkin ollut vähäinen: Selvimmät tulokset ovat näkyneet tupakoinnin lopettamisessa, johon yltää vain 10 % niistä potilaista kunakin yksittäisenä vuonna suositellun aloittamisen jälkeen. Elintapamuutosten suurin hyöty on kuitenkin potilaille, joiden verenpaine on lievästi koholla ja joilla akuuttia vaaraa ei ole. Heillä elintapamuutosten teho verenpaineen alennuksessa toivotulle tasolle voi olla jopa rinnastettavissa lääkkeiden tehoon.⁴⁶³ Parhaimmillaan yksin elintapamuutoksella voidaankin laskea verenpaineperäistä kokonaiskuolleisuutta ainakin lähivuosien osalta jopa useita kymmeniä prosentteja.⁴⁶⁴

11.1.4 Kansanterveyden kehitys ja maantieteelliset erot

Suomalaisten ruokavalio on muuttunut terveellisempään suuntaan viimeisten 20 vuoden aikana.⁴⁶⁵ Samalla kansalaisten verenpaine on jonkin verran laskenut. Silti vielä viime vuosina Kansaneläkelaitoksen erityiskorvauksen piirissä oli noin 500 000 suomalaista, jotka saavat lääkehoitoa kohonneeseen verenpaineeseen. Kaiken kaikkiaan kohonnut verenpaine on länsimaissa yksi merkittävimpiä sydän- ja verisuonitauteihin johtavia tekijöitä. Suomessa verenpaine on kohdallaan vain noin puolella yli 35-vuotiaista miehistä ja kahdella kolmasosalla naisista.⁴⁶⁶ Suomen tasoa on ylipäänsä pidetty länsimaihin nähden suhteellisen korkeana.⁴⁶⁷ Yhdysvalloissa hiljattaisen terveystutkimuksen mukaan verenpaine oli yli 50-vuotiaiden kuudenneksi pahin terveyshuoli, aiheuttaen huolta 69 prosentille

⁴⁶² Sipola, M. 2002. s. 9.

⁴⁶³ Aromaa, Arpo. Kansanterveyslaitos. 12.11.2002.

⁴⁶⁴ Julia, A. 1999. s. 954.

⁴⁶⁵ *ibid.* s. 955.

⁴⁶⁶ Julia, A. <<http://www.duodecim.fi/kh/>>.

⁴⁶⁷ Aromaa, Arpo. Kansanterveyslaitos. 12.11.2002.

tutkituista. Vaikka kärkekolmikön veivät huono näkö, syöpä ja vähäenergisyyS, oli sijalla neljä sydäntaudit (75 %), joihin kohonnut verenpaine on sidoksissa.⁴⁶⁸ Toisaalta Mintel-tutkimusyrityksen teettämässä tutkimuksessa teollisuusmaissa korkea verenpaine oli miesten neljänneksi suurin terveyshuoli heti kolme ensimmäistä sijaa varanneiden syöpien jälkeen.⁴⁶⁹

11.2 Valio

Valio on vuonna 1905 perustettu suomalainen, ennen kaikkea meijerilähtöisten elintarvikkeiden kehittämiseen ja valmistamiseen keskittynyt yritys. Yrityksen tarkoituksena on historiallisesti ollut parantaa valiolaisten maidontuottajien maidosta saamaa hintaa nostamalla sen jalostusarvoa. Myöhemmin tuotevalikoimaan on liitetty myös muita läheisiä elintarvikkeita sekä kokonaan uusia tuotealueita. Valion nykyinen tuotevalikoima ulottuu luomumaidosta voihiin ja jogurteista mehujäihin, käsittäen eri maku- ja pakkausvaihtoehdot mukaan lukien yli 1300 tuotenimikettä.⁴⁷⁰ Vallitsevissa olosuhteissa Valion valitsema tapa etsiä kasvua on ollut lanseerata tuotteita aluksi kotimarkkinoille ja laajentaa menestyksekkäimpien tuotteiden markkinoita viemällä niitä ulkomaille. Voimakkaampaan kansainväliseen kasvuun nykyinen omistajapohja ei ole osoittanut kiinnostusta.

Valio toimii pääosin Suomessa ja nauttii kotimarkkinoillaan tuoteryhmästä riippuen noin 30 - 90 %:n markkinaosuutta tuottamiensa elintarvikkeiden euromääräisestä myynnistä. Liikevaihdosta ulkomaan-toiminnot kattavat noin 37 %, josta valtaosa tulee Yhdysvalloissa sijaitsevista tytäryhtiöistä itse viennistä suurimman osan silti suuntautuessa Suomen naapurimaihin. Liikevaihto on kehittynyt vaihtelevasti, ja sen kasvu on viime vuosien aikana ollut noin pari prosentti vuodessa, joka kotimaassa on tullut lähinnä jogurttien ja juustojen kysynnän kasvusta. Vuonna 2001 Valio työllisti noin 3 600 henkeä ja sen liikevaihto oli 1,4 mrd. €. ⁴⁷¹ Yrityksen toiminta on ollut kannattavaa, ⁴⁷² joskin sitä on ollut vaikea arvioida maidontuottajille tapahtuvien raaka-ainemaksujen, eli käytännössä tuloslaskelmalta piilossa tapahtuvan voitonjaon takia.

Terveysinnostuksen herätessä elintarvikkeiden terveysvaikutteisuus alkoi kiinnostaa myös Valion tuotekehitystä 1980-luvun keskivaiheella. Valion kannalta siirtyminen terveysvaikutteisiin elintarvikkeisiin nähtiin houkuttelevimpana maitohappobakteereiden alueella, niiden suhteen tehdyn laajan tutkimuksen ja kerätyn osaamisen tukemana. Huolimatta omista lukuisista bakteerikannoista Valio päätti ostaa *Lactobacillus Goldin & Gorbach* -maitohappobakteerikannan suoraan sen keksineiltä

⁴⁶⁸ Sloan, E. 1999.

⁴⁶⁹ Starling, S. <http://www.newhope.com/ffn/FFN_backs/oct_02/global.cfm>.

⁴⁷⁰ Anon. <<http://www.valio.fi/channels/konserni/fin/tanaan/unnamed.html>>.

⁴⁷¹ Valio. 2002a. ss. 2-25.

⁴⁷² Valio. 2002b. s. 27.

tutkijoilta Yhdysvalloista, koska kanta oli patentoitu sen adheevisten ominaisuuksien suhteen ja patenti takasi kannan suojatun käytön maailmanlaajuisesti. Oman tutkimuksen ja tuotekehityksen jälkeen bakteerikanta lanseerattiin Suomessa Gefilus-nimellä vuonna 1990. Gefilus-tuoteperhe on yhä markkinoilla ja sen jäsenten määrä on kasvanut tasaisesti aina lanseerauksesta lähtien. Kansainvälisesti tuotetta on jopa arvioitu yhdeksi menestyneimmistä probiooteista.⁴⁷³

LGG-tutkimuksen kokemuksen pohjalta oli mahdollista soveltaa opittuja asioita uusissa yhteyksissä. Yhdistämällä monipuolista osaamista maitohappobakteereista, fermentaatioprosesseista ja uutena alueena maitoproteiineista saatavista terveysaktiivisista tripeptideistä tuloksena saatiin aikaan verenpainetta alentava Evolus-perustuote. Itse tutkimusprosessi saatettiin suorittaa huomattavasti lyhyemmässä ajassa kuin LGG:n tapauksessa johtuen yritykseen kertyneestä kokemuksesta sekä eri tuotekehitysvaiheiden päällekkäisestä suorittamisesta. Evolus on tästä huolimatta vasta Valion toinen varsinainen terveysvaikutteinen elintarvike, jos laktoositon maito lasketaan vain lisäarvotuotteeksi. Tästä johtuen yrityksen kansainväliseen liiketoimintaan liittyvä käytännön osaaminen on yhä aikaisempiin toimintamalleihin ja niistä saatuihin kokemuksiin rajoittunutta. Evolus tuotiin Suomen markkinalle marraskuussa 2000, sen teknologia on patentoitu ja Valio on ilmaissut voimakkaan aikomuksensa viedä tuote kansainvälisille markkinoille.

11.3 Evolus

11.3.1 Perustuote ja terveysvaikutus

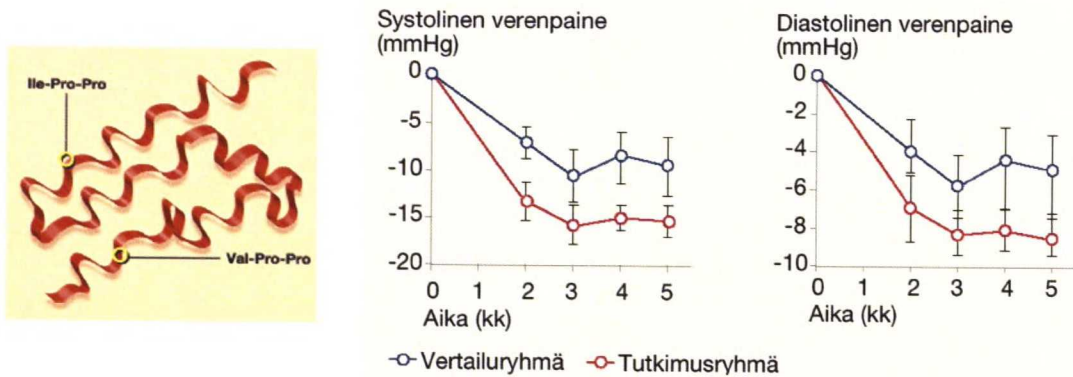
Maito koostuu pääosin vedestä, mutta se sisältää useiden mineraalien ohella myös runsaasti proteiinia. Maitoproteiinit voidaan jakaa rakenteen perusteella kaseiineihin ja heraproteiineihin, kaseiinien osuuden ollessa noin 80 %. Jo yksin maitoproteiinien tai yleisemmin myös meijerituotteiden nauttimisella on havaittu olevan mekanismiltaan tuntematon verenpainetta alentava vaikutus,⁴⁷⁴ mutta käyttämällä maitoa erityisesti *Lactobacillus helveticus* -bakteerilla voidaan maidon beta-kaseiinista tuottaa kahta bioaktiivista tripeptidiä, valiini-proliini-proliinia ja isoleusiini-proliini-proliinia, joiden verenpainetta alentava vaikutus on selvästi suurempi. Toistaiseksi peptidejä ei ole kuitenkaan tutkittu vielä kovin syvällisesti.⁴⁷⁵ Evolusta voidaan varsin hyvin pitää luonnollisena elintarvikkeena, sillä se valmistetaan bioteknisesti käyttämällä maitoa luonnossa esiintyvällä ja myös juustonvalmistuksessa käytetyllä maitohappobakteerilla. Sinänsä kyseessä on siis meijerituotteille hyvin tavallinen ferment-

⁴⁷³ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. s. 75.

⁴⁷⁴ Sipola, M. 2002. ss. 19-20.

⁴⁷⁵ *ibid.* ss. 10, 21.

taatioprosessi.^{476, 477} Evoluksen peptidit ja tuotteen avulla saavutettava verenpaineen lasku verrattuna tavalliseen piimään on esitetty kuvassa 14.



Kuva 14: Tuotteessa käytetyt kaseiinipohjaiset tripeptidit ja saavutettu verenpaineen lasku⁴⁷⁸

Evoluksen bioaktiivisten peptidien pääasiallinen verenpainetta alentava mekanismi perustuu ACE-estoon. ACE-estäjinä toimivia peptidejä ovat mainittujen VPP:n ja IPP:n ohella rakenteellisesti suhteellisen samanlaiset sekä α - ja β -laktorfiinit. Peptidin imeytymisen ja tehon kannalta merkitystä vaikuttaa olevan sekä peptidin koolla ja aminohappokoostumuksella. On mahdollista, että biologisesti aktiiviset peptidijakeet vapautuvat ruoansulatuskanavassa imeytyäkseen sitten verenkiertoon.⁴⁷⁹ Sinänsä ACE:n esto ei selitä vielä koko verenpaineessa tapahtuvaa laskua. Maitotuotteista on eristetty myös sellaisia verenpainetta alentavia peptidejä, joiden ACE-estovaikutus on mitätön. Näiden teho perustunee siis myös muihin mekanismeihin,⁴⁸⁰ joita saattavat olla valtimojännityksen laskeminen tai edesauttamalla mineraalien kuten kalsiumin imeytymistä.⁴⁸¹

Evoluksella saavutetaan 70 % vaste, mikä tarkoittaa, että tuotteella ei ole merkittävää vaikutusta joka kolmannelle kohonneesta verenpaineesta kärsivälle. Silti vaste on tämän kaltaiselle tuotteelle varsin hyvä.⁴⁸² Jos diastolista verenpainetta vähennetään noin 5 mmHg ja systolista 10 mmHg, aivoverisuonisuraukset vähenevät kolmanneksen ja sepelvaltimokomplikaatiot yhdellä kuudenneksella.⁴⁸³ Evoluksen normaalilla käytöllä - suositellun päiväannoksen ollessa 1,5 dl maitojuomaa - päästään tähän

⁴⁷⁶ Anon.

<http://www.valio.fi/channels/konserni/fin/edellakavija/unnamed_1/unnamed_3/unnamed/unnamed_1.html>.

⁴⁷⁷ Valio. 2000. s. 5.

⁴⁷⁸ Anon.

<http://www.valio.fi/files/4F3a3hcz/ATTACHMENT.attachment.3.path/Evolus_Finnish_Lowres2908.pdf>.

⁴⁷⁹ Sipola, M. 2002. ss. 22, 25, 67.

⁴⁸⁰ Valio. 2000. s. 15.

⁴⁸¹ Sipola, M. 2002. ss. 30, 34.

⁴⁸² Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 5.7.2002.

⁴⁸³ Valio. 2000. s. 6.

nähdessä keskimäärin noin puolitoistakertaiseen paineenlaskuun.⁴⁸⁴ Kuten Benecolilla, verenpaine voi esimerkiksi muiden ruokatottumusten muuttumisen kautta laskea entisestään. Vaikka todellisten riskien arvot olisivat vielä yksilön kannalta suhteellisen alhaiset, yhteiskunnallisessa mittakaavassa hoitotulos on jo erittäin tärkeä.⁴⁸⁵

11.3.2 Nykyinen tuoteperhe

Terveysvaikutteisissa käytetyn kantajaelintarvikkeen osalta tärkeää on kantajaelintarvikkeen terveellisyys, sillä ei ole tarkoituksenmukaista tai edes suotavaa, että kuluttajan siirtyminen tuotteen käyttäjäksi itse asiassa huonontaisi hänen terveydentilaansa.⁴⁸⁶ Tämä on huomioitava myös muiden ominaisuuksien, kuten energiasisällön, rasvojen ja lisäaineiden tapauksissa. Evoluksen valmistuksessa *Lactobacillus helveticuksen* toiminta edellyttää voimakasta happamuutta, ja tämän mukanaan tuomaa makuhaittaa on pyritty kompensoimaan lisäämällä tuotteeseen sokeria. Koska yli puolet⁴⁸⁷ pääasiallisen segmentin asiakkaista kärsivät enemmän tai vähemmän koko niin kutsutusta metabolisesta syndroomasta (*Syndrome X*), jossa hypertensioon liittyy myös kohonnut kolesterolitaso, ylipaino ja aikuisiän tyypin 2 diabetes,^{NNB (00/11/03)} tuotesarjaan on lisätty myös keinomakeutettu versio alhaisemman sokeri- ja energiasisällön tarjoamiseksi.

Valion Evolus-tuotteet ovat tähän mennessä olleet jogurttimaisia, maustettuja maitojuomia, joita tällä hetkellä on kolmea makua: mustikkaa, mansikkaa ja ananasta. Kaikki maut ovat rasvattomia, vähälaktoosisia HYLA-tuotteita ja sisältävä runsaasti kalsiumia.^{LGG (02/01/12)} Tuotteet on pakattu Suomen markkinoille ominaisiin litran kartonkipakkauksiin, mutta samantapainen tuote on periaatteessa pakattavissa mihin tahansa muuhun valoa läpäisemättömään ja suljettavaan pakkaukseen, kuten esimerkiksi muovipulloihin. Tölkit on kuvioitu kaupan hyllystä vain tyydyttävästi erottuvalla, mutta suhteellisen hyvin tunnistettavissa olevalla brandiin liittyvällä lehtikuvioinnilla. Tuotesarjan menestys on tähän mennessä ollut Valion mukaan tyydyttävää ja tuotteelle on muodostunut vakituinen, joskin potentiaaliin nähden suppea käyttäjäkunta.⁴⁸⁸

Evolus-brandin alla on myyty myös sydän- ja verisuonisairaus –ajattelutapaan perustuen myös Raisiolta lisensoitua Benecol-komponenttia sisältävät jogurtit sekä piimä. Tämän on tosin havaittu hämmentävän kuluttajia, ja siitä ollaan luopumassa keskittäen Evolus-brandi yksin verenpaineen alentamiseen ja

⁴⁸⁴ Valio. 2000. ss. 18-19.

⁴⁸⁵ Aromaa, Arpo. Kansanterveyslaitos. 12.11.2002.

⁴⁸⁶ Winler, J. 1996.

⁴⁸⁷ ibid.

⁴⁸⁸ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 11.11.2002.

muuttaen kolesterolia alentavien jogurttien nimeksi ”Valio Benecol”.⁴⁸⁹ Evoluksen logo ja mainoslause, sekä Suomessa brandin alla myytävät tuotteet on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15: Evoluksen logo ja mainoslause, maitojuomat sekä brandin alla myytävät Benecol-jogurtit

11.3.3 Kilpailu ja substituuutit

Evoluksen kannalta suoriksi substituuuteiksi voidaan katsoa muut, ensisijaisesti verenpainetta laskevasti vaikuttavat terveysvaikutteiset elintarvikkeet. Tämän kaltaisia tuotteita ei Euroopassa syksyllä 2002 ollut. Maailmanlaajuisesti suoria substituuutteja löytyy tiettävästi vain alan edelläkävijämaasta Japanista, missä ensimmäinen verenpainetta alentava hapanmaitotuote tuli markkinoille 1990-luvun puolivälissä.⁴⁹⁰ Saman terveysvaikutuksen tarjoavat toistaiseksi vain verenpainelääkkeet, ja elintarvikkeissa lähimmillään sopivan kivennäis- ja maitoproteiinikoostumuksen sisältävät tavalliset piimät ja jogurtit.

Mitään muuta elintarviketta ei ainakaan toistaiseksi markkinoida Suomessa verenpainetta laskevana. Toisaalta osa elintarvikkeista voidaan mieltää verenpaineterveellisemmiksi kuin toiset, sillä niihin siirtyminen laskee verenpainetta, jos alkuperäinen ruokavalio oli epätasapainossa. Esimerkkejä näistä ovat vähäsuolaiset ja oikean mineraalikoostumuksen sisältävät ruoat sekä kuten yllä on mainittu, erityisesti hapanmaitomeijerituotteet kuten piimä ja jogurtti. Silti Evolukselle nämä substituuutit ovat vain epäsuoria, sillä niiden vaikutusteho on niin paljon alhaisempi, ettei varsinaisesta terveysvaikutuksesta voida edes puhua. Lisäksi sitä ei ole ainakaan tieteellisesti liitetty mihinkään yksittäiseen ruokaan tai annoskokoon.

11.3.4 Patenttisuoja

Evolukselle on haettu ja myönnetty varsin laaja patenttisuoja, joka kattaa Euroopassa niin peptidi-valmisteen, sen koostumuksen kuin myös tuotantoprosessin. Evolus on paremmin patentoitu kuin LGG, mutta suoja rajoittuu Euroopan markkinoille. Yhdysvalloissa on vastaava tripeptidi, jonka patentti pitäisi voida kiertää kyseiselle markkinalle halutessa. Tämä voisi onnistua muilla ominaisuuksilla. Sama tilanne kohdataan jo Euroopan sisälläkin, jossa ainakin tällä hetkellä vielä liian samanlainen

⁴⁸⁹ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 8.10.2002.

japanilainen Calpis on patentoinut peptidinsä Euroopan kolmella suurimmalla markkinalla, Englannissa, Saksassa ja Ranskassa.”⁴⁹¹

11.3.5 Tuotteen ominaispiirteet

Evolus-perustuotteelle tehtäviä suosituksia voidaan tarkentaa vertailemalla tuotteen kilpailustrategiaan vaikuttavia ominaispiirteitä tapauksissa tutkittuihin kolesterolia alentaviin margariineihin ja probioottijuomiin. Näistä ensinnäkin *terveysvaikutuksen luonne* määrää, miten tuotetta voidaan markkinoida sekä kuinka *laajaa asiakasryhmää* tuotteelle on mielekästä tavoitella. Tähän liittyvät välttämättä myös muut markkinoilta saatavat saman terveysvaikutuksen tarjoavat tuotteet, eli *substituuttien määrä ja läheisyys*. Terveysvaikutuksen yhdistettävyyys nykyisiin tuotteisiin tarjoaa myös teoreettisen maksimin *olemassa olevien brandien* hyötykäytölle niitä laajentamalla.

Kantajatuotteen vertailtavuus vailla terveysvaikutusta oleviin rinnakkaistuotteisiinsa taas asettaa omat rajoituksensa erityisesti hinnoittelulle. *Terveyskomponentin käytettävyys* tai erityisesti sen aiheuttama koostumus- tai makuhaitta asettaa rajat tuoteperheen laajennettavuudelle, mihin vaikuttaa myös terveyskomponentin teho tuotteen helppokäyttöisyyden ja *päivittäisannoksen* suuruuden kautta. Tuotteen markkinoilletuonnin nopeuteen (*time-to-market*) sekä siitä viestimiseen vaikuttaa myös tuotteen vaatima *lupahyväksyntä*, sekä lopulta pioneerin etumatkaan ja kilpailijoiden määrään tuotteelle saatava *patenttisuojaus*. Tämä vertailu on suoritettu ja esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6: Evolus-perustuotteen ominaispiirteet suhteessa tutkittuihin tapauksiin

Ominaispiirre	Evoluksella	Tapauksista lähempänä
Terveysvaikutuksen luonne	Spesifinen, ennaltaehkäisevä hoito	1: Margariinit
Asiakasryhmän laajuus	Realistisesti arvioiden kapeahko, ”niche”	1: Margariinit
Substituutit markkinoilla	Ei varsinaisia: lääkkeissä statiinit, elintarvikkeissa ei selvää vastaavuutta	2: Probiootit
Laajennettavia tuotebrandeja	Koska ei vastaavia elintarvikkeita, ei käytettävissä. Vain valmistajan terveysimago.	2: Probiootit
Vertailu(kantaja)elintarvike	Piimä (keskihintainen), alhainen preemio	2: Probiootit
Makuhaitta (laajennettavuus)	Suhteellisen suuri, hankalasti peitettävissä	2: Probiootit
Päivittäisannos (helppous)	1,5 dl, järkevästi kerralla nautittavissa	2: Probiootit
Lupahyväksyntä	Ei (luonnollinen elintarvike)	2: Probiootit
Patenttisuoja	Suhteellisen korkea	1: Margariinit

⁴⁹⁰ Valio. 2000. s. 5.
⁴⁹¹ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 8.10.2002.

11.4 Suositukset Evoluksella kilpailemiseksi

Tässä luvussa tehtävät suositukset Evoluksella kilpailemiseksi perustuvat kirjallisuudesta ja tapaus-esimerkeistä saatuihin oppeihin. Kohdeyritykselle tehtävät suositukset koostuvat pääsuosituksista ja tutkimuksessa paljastuneiden viiden tärkeimmän kilpailutekijän alaisuuteen kootuista tarkennuksista.

11.4.1 Tuotteen kansainvälistäminen

Evoluksen ollessa valmis ja jo kotimarkkinalla testattu tuote, ei sen kansainvälistämisessä ole enää syytä viivytellä. On selvää, että kun tuotteen suhteen tuotekehitysinvestoinnit on jo tehty, sen markkinoille saattaminen mahdollisimman nopeasti tuntuu parhaiten perustellulta vaihtoehdolta jos tuotteen menekki kotimarkkinalla vain osoittaa markkinoiden olevan valmis kyseiselle tuotteelle.

Markkinoille eteneminen

Ilman mahdollisesti vielä herkemmin pilaantuvaa kantajatuotetta sellaisenaankin vain 3 - 4 viikkoa säilyvän Evoluksen⁴⁹² toimittaminen edes koko Euroopan markkinoille nykyisestä, Seinäjoella sijaitsevasta valmistuslaitoksestaan⁴⁹³ tuntuu melkein logistiselta mahdottomuudelta, etenkin merikuljetusten ollessa hitaita ja lopulta perille pääsevän tuotteen hyllyiän ollessa kauppiaille ja kuluttajilla houkuttelemattoman alhainen. Ellei Evoluksesta myöskään onnistuta tekemään kaikille markkinoille kelpaavaa universaalia tuotetta, pitäisi eri tuotevariaatiot valmistaa eri markkinoiden tarpeen mukaan ja jaella ympäri Eurooppaa ennen niiden pilaantumista. Valmistus edellyttäisi uusia laiteinvestointeja, jatkuvat toimitukset luultavasti kannattamattoman pieniä eräkokoja sekä koko jakelun koordinointi Valiolta ainakin toistaiseksi uupuvaa osaamista kansainvälisten logistiikkajärjestelmien hallinnasta.

Oman organisaation käyttäminen niillä markkinoilla, joissa se vain on käytettävissä, saattaa olla toimivampi vaihtoehto kuin yhteistyö. Silti Valion ollessa tiiviisti kotimarkkinaansa sidottu yritys tämä vaikuttaa koskevan parhaimmillaankin vain Suomen naapurimaita, ja lähempänä Keski-Euroopan markkinoita tuntuu lopputuotteen valmistaminen, jakelu ja myynti lankeavan muiden yritysten tehtäväksi. Paikallisten kumppanien hankkimiseksi parhaan keinon tarjoaa mitä luultavimmin lisensointi, mutta sen tarkkaan toteutukseen ei tämän tutkimuksen laajuudessa voida ottaa kantaa. Valion kannalta sopivat menetelmät tuotteen viemiseksi ulkomaille on kuitenkin hahmoteltu liitteessä 4. Ratkaisun lopulliseen muotoon vaikuttavat myös mahdollisuudet vähentää lisensoinnin avulla tulevaa kilpailua sekä sopimuskumppaneiden erilainen kansainvälien levittäytyminen, niiden välinen kilpailu ja yritysten hallitsemat brandit.

⁴⁹² Laurinsilta, Esa. Valio T&K. 3.10.2002.

⁴⁹³ Valio. 2002a. s. 15.

Sen sijaan tämän tutkimuksen piirissä on käynyt ilmi ainakin osa vain yhdelle tai vääränlaiselle kumppanille lisensoimisen riskeistä. Tämän riskin hajauttaminen tuntuu suosivan useampia lisensointikumppaneita. Toisaalta kumppanien koko kannattaa pitää riittävän suurena, jolloin säästyään useilta aikaa vieviltä neuvotteluilta, partnerien oppiminen tehostuu ja tuotteiden ulosvienti nopeutuu. Ihanteellista tuntuisi olevan, jos kukin kumppani olisi huomattavan vahva aina muutamalla eri markkinalla. Evolus on niche-tuote, jolloin on syytä pitää huolta kunkin partnerin tapauksessa siitä, että valmistus ylittää järkevään mittaluokkaan. Tämän tutkimuksen puitteissa on käynyt implisiittisesti ilmi monia partnereilta edellytettäviä kykenevyyksiä, mutta tarkka partnerivalinnan ohjeistus ei kuitenkaan kuulu tämän tutkimuksen laajuuteen. Hyvän lähtökohdan tarjoavat Valion entiset LGG-asiakkaat, joista muutaman kanssa neuvottelut onkin jo aloitettu.⁴⁹⁴

Markkinavalinta

Evoluksen kannalta markkinavalinta ja -jaksotus on mahdollista toteuttaa vapaasti, sillä tuote on luonnollinen elintarvike eikä tarvitse, tai ainakaan sen ei pitäisi tarvita, erillistä hyväksyntää kultakin markkinalta. Itse markkinavalinta lienee viisainta toteuttaa yhdistelmänä opportunistisesta ja systemaattisesta valintatavasta. Tässä tapauksessa valintaan vaikuttaa erittäin voimakkaasti partnerien saatavuus. Toinen merkittävä seikka on patenttisteet, jotka ainakin alkuvaiheessa rajaavat Euroopan kolme suurinta markkinaa tarkastelun ulkopuolelle. Myöhemmin mielenkiintoisiksi tulevat kysymykset patentin kiertämisestä markkinoille tunkeutumiseksi ja samalla omien markkinoiden suojaaminen vastaavilta yrityksiltä. Tämän lisäksi valintaan vaikuttavat sekä lisensoinnin toimivuus eri markkinoilla että tuotteelle niillä saatavissa olevat terveysväittämät.

Hypoteettiseksi systematiikaksi markkinoiden valinnassa näyttää siis muodostuvan preferenssijärjestys, jossa suositaan markkinoita, missä on 1) sopiva lainsäädäntö ja säännökset, 2) oikeanlainen kumppani helposti saatavilla ja 3) missä myös tuotteella näyttää olevan huomattava potentiaali. Toisaalta suuripotentiaalisia markkinoita ei kannata täysin hylätä kahden ensimmäisen ehdon jäädessä vajaiksi, vaan pikemminkin jäädä seuraamaan tilanteen kehitystä valmistellen etenemistä olosuhteiden mahdollisesti jatkossa vaihtuessa suotuisiksi. Lyhyellä aikavälillä tähän ei kuitenkaan liene syytä luottaa tai panostaa, vaan keskittää aluksi kaikki resurssit ehdot täysimittaisesti täyttäviin markkinoihin.

Evoluksen kannalta potentiaalın selvittämistä helpottaa tuotteen selvä suuntaus yhden tietyn vaivan hoitoon. Toisaalta segmentti on jo sinällään varsin iso kattaen useissa maissa kymmeniä prosentteja väestöstä ja ollen siten liian iso pidettäväksi pelkästään nichenä. Joka tapauksessa markkinoiden analysoinnissa Evoluksen kannalta merkittäviä tulevat varmasti olemaan erilaiset suhteellisen helposti

⁴⁹⁴ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 11.11.2002.

saatavilla olevat väestön demografiset tiedot. Tämän lisäksi markkinan houkuttelevuuteen luonnollisesti vaikuttavat myös taloudelliset, kulttuurisidonnaiset sekä käytökselliset tekijät.

11.4.2 Tulevaan kilpailuun varautuminen

Kuten johtopäätöksissä on todettu, on kilpailun ilmaantuminen myös Evoluksen tapauksessa selvää. Japanissa ensiliikkujan patenttisuojauksesta huolimatta markkinoille oli vuoden 2000 loppuun mennessä ehtinyt viisi FOSHU-hyväksyttyä verenpainetta alentavia peptidejä sisältävää tuotetta.^{495, 496,}

⁴⁹⁷ Samalla terveysvaikutuksella markkinoitavia tuotteita on luultavasti vielä muutamia enemmän. Hyväksytyksi tulemisen mahdollisuus on lisäksi eräillä proteiineilla ja aminohapoilla.⁴⁹⁸ Tämä korostaa pioneeriasemasta riippumatonta tuotteen loppujen lopuksi olematonta ainutlaatuisuutta. Eurooppalaisen kilpailijan on halutessaan mahdollista lisensoida itselleen nopeasti mikä tahansa kuvatuista terveyskomponenteista. Vaihtoehtoisen teknologian verenpaineen alentamiseen tuntuu tarjoavan ainakin yhdysvaltalainen Davisco, jonka heraproteiini-isolaatti Biozate 1[®] todettiin kliinisesti verenpainetta alentavaksi toukokuussa 2002.⁴⁹⁹

Evolus ei myöskään ole saanut olla rauhassa kilpailijoidensa huomiolta. Tuotteesta ja meijerituotepeptidien verenpainetta alentavasta vaikutuksesta on raportoitu useaan otteeseen alan eri kansainvälisissä ammattilaisjulkaisuissa ainakin vuoden 2000 loka-marraskuusta lähtien.^{WFI (00/10/30), NNB (00/11/03), FMT}

^(01/02/43) Näin on syytä olettaa, että potentiaaliset kilpailijat tuntevat teknologian ja ovat luultavasti näiden kahden vuoden aikana kehittäneet sen omaksumiseen tarvittavia valmiuksia tai mahdollisesti jopa neuvotelleet salassa valmiiksi teknologian lisensointisopimukset odottaen ensiliikkujan markkinoille tuloa arvioidakseen tarkemmin tuotteen potentiaalia. Tämän perusteella voidaan todeta, että merkittävä osa ainakin teknologisesta etumatkasta on luultavasti jo käytetty ja kilpailijoiden markkinoille tulo riippuu pikemminkin muista seikoista. Jos silti Valion partneriyritys nauttii kuluttajien luottamusta, on yrityksen syytä harjoittaa salailevampaa politiikkaa kuin esimerkiksi Yakult, jolle avoimuus ei ollut pelkästään osa filosofiaa, vaan myös välttämättömyys luottamusta ja tunnettavuutta rakennettaessa.

Yleistettäessä tutkimuksen tuloksia Evoluksen ensimmäiseksi kilpailijaksi voidaan odottaa suurta, kansainvälistä elintarvikeyhtiötä. Näiden yritysten alalle tuloa ei hidasta edes hiomaton valmistusprosessi, sillä kyseisten vakaan kassavirran yritysten tappionsietokyky on erinomainen ja tuote voidaan olettaa tuotavan markkinoille heti kun prosessin laatu vain riittää *kuluttajalle*. Toisaalta myöskään edes

⁴⁹⁵ Anon. <<http://www.calpis.co.jp>>.

⁴⁹⁶ Anon. <<http://www.are-you-well.com>>.

⁴⁹⁷ Yamaguchi et al. <<http://www.functionalfoods-japan.com/page643259.htm>>.

⁴⁹⁸ Miwa, M. 2000. s. 161.

⁴⁹⁹ Anon. <<http://www.daviscofoods.com/HWP/clinical.php3>>.

peptidituotteen makuhaittojen peittämiseen vaadittavan ”erityisen teknologiaosaamisen”⁵⁰⁰ ei voida katsoa hidastavan merkittävästi näitä yrityksiä, sillä kyseisillä yrityksillä tämä teknologia on luultavasti löydettävissä jopa valmiiksi yrityksen sisältä. Varhaisten seuraajien voidaan olettaa preferoivan lisensinhankinnassaan teknologioita, joilla markkinoille tulo voidaan toteuttaa ilman uuselintarvikehyväksyntää. Tällaisia lienee jo saatavilla, joten myöskään lupaprosessi ei hidasta varhaisia seuraajia vaan mahdollisesti pelkästään myöhemmin alalle herääviä.

Vaikka tähän uhkaavimpaan kansainvälisten yritysten joukkoon on vaikea vaikuttaa, voidaan *paikallisella tasolla* kilpailua vähentää muutamilla toimenpiteillä. Merkittävässä asemassa tässä on teknologisesti vaativissa terveystuotteissa elintarvikkeissa kilpailemaan kykenevien elintarvikeyritysten niukkuus. Onnistunut lisensointi vähentää kullakin markkinalla olevien potentiaalisten kilpailijoiden määrää tästä vielä yhdellä. Oletettavasti paikallisia elintarvikeyrityksiä myöhemmin markkinalle tulevat suurimpien kauppaketjujen *private label*-tuotteet voidaan koettaa ehkäistä jatkossa suuntaamalla jakelua tietyn tyyppisille vähittäiskauppiaille. Tuotteen menekin kasvaessa sen neuvotteluvoima vain kasvaa,⁵⁰¹ mutta toisaalta myös markkina alkaa vaikuttaa yhä houkuttelevammalta muiden itsenäiselle liiketoiminnalle. Lisäksi on syytä huomata, että nämä toimenpiteet tarjoavat jonkinlaisen etulyöntiaseman vain paikallisia yrityksiä kohtaan, ja ensiliikkujan asema suuriin, kansainvälisiin kilpailijoihin nähden on kyseisistä toimenpiteistä riippumaton.

11.4.3 Evoluksen asemointi

Kuten kaikkien tietyn sairauden ennaltaehkäisyyn tai fysiologisen tilan hoitoon tarkoitettujen terveystuotteiden elintarvikkeiden kohdalla, myös Evoluksen tapauksessa on perusteltava, miksi kuluttaja valitsisi elintarvikkeen säännönmukaisesti paljon tehokkaamman lääkkeen sijaan. Tuotteessa on mukana monia hivenaineita ja maidon kalsium, jolloin asiakas voi Evoluksen avulla esimerkiksi vähentää muita maitotuotteita. Tuote ei ole kliinisissä tutkimuksissa tuottanut mitään sivuoireita, joita toisaalta myös ACE-lääkkeillä on melko vähän. Lisäksi tuote on ulkoasultaan ja ”sielultaan” yhä elintarvike, ei lääke, ja sen nauttiminen voi olla kuluttajalle psykologisesti helpompaa.⁵⁰²

Teoriassa terveystuotteiset elintarvikkeet voisivat olla ainakin yhteiskunnalle lääkkeitä halvempi hoitotapa. *Kuluttajalle* kustannuseroa on luultavasti kuitenkin mahdoton teroittaa, sillä ero ei välttämättä ole huomattava, minkä lisäksi vaihtelut maasta toiseen korvaus- ja vakuutusjärjestelmien myötä voivat olla suuria. Evolusta voidaan pitää terveystuotteeltaan suhteellisen tehottomana, tuotteen käytön johtaessa vain 10 % verenpaineen pudotukseen. Tätä suurempi pudotus olisi tarpeen jopa yli

⁵⁰⁰ Valio. 2000. s. 5.

⁵⁰¹ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. s. 244.

⁵⁰² Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 13.9.2002.

kahdelle kolmasosalle essentiaalisesta verenpainetaudista kärsivälle. Siten vaikka Evolus auttaa myös heitä, lisätoimenpiteet ovat joka tapauksessa tarpeen ellei taudinkuvan haluta pahentuvan. Annika Mäyrä-Mäkisen mukaan Evolus onkin suunnattu niille, joilla verenpaine on hieman kohonnut, mutta lääkehoitoon ei ole vielä syytä.⁵⁰³

Tämä asemointi tuntuu liian vaatimattomalta. Evoluksen suurin voima on luonnonmukaisuudessa, mihin myös brandi on suhteellisen osuvasti liitetty. Tosiasia, jota Evoluksen tapauksessa pitäisi korostaa, on lääkityksen välttäminen. Tämä edesauttaisi Evoluksen *saumatonta liittämistä* nykyään voimakkaasti suositeltuun ja ilmeisesti myös lääkärikunnan ajamaan ei-farmakologiseen hoitoon, elintapamuutokseen. Tämän ”myyminen” potilaskuluttajalle on entistä helpompaa suositeltujen elintapamuutosten liittyessä liikunnan ja nautintoaineiden lisäksi olennaisesti myös ruokavalioon. Elintapamuutoksen ja lääkkeettömän hoidon omaksuminen asemoinnin ytimeksi takaisi Evolukselle myös asiantuntijoiden tuen, sillä tuotetta olisi helppo ehdottaa myös potilaille, jotka eivät juo tai polta, mutta jotka silti odottavat lääkärin ehdottavan *jotain* ratkaisua. Evoluksen optimaalinen asemointi tuntuu siis olevan olla ”osana elintapamuutosta”.

Tämän asemoinnin kautta tuotteeseen voidaan liittää runsaasti muita myönteisiä asioita lääkkeiden välttämisen lisäksi: hyvinvointia, oman elämän hallintaa ja energisyyttä. Merkittävintä kuitenkin on, että näillä parannuksilla päästään korkeampaan, mahdollisesti jopa parin kymmenen prosentin mitta-luokkaa olevaan verenpaineen pudotukseen, mikä kasvattaa Evoluksen markkinasegmenttiä olennaisesti. Periaatteessa Evoluksen komplementaarisuus mahdollistaisi myös tuotteen käyttämisen lääkehoidon tukena. Tämän asemointivaihtoehdon strateginen arvo on kuitenkin selvästi alhaisempi: Potilas kärsisi yhä miltei kaikki lääkkeen haitat, mutta huonot elintavat pysyisivät tehokkaamman hoidon mahdollistamina luultavasti ennallaan. Evolus synnyttäisi tällöin oikeastaan vain mielikuva *ylimääräisestä* velvoitteesta ja kustannuserästä. Tämä tuskin myisi, sillä kuluttajan tyytyväisyyden saavuttamiseksi asiakkaan on ehdottomasti koettava tuote vapauttavana tekijänä lisäsitovuuden sijaan.

Suositus 1: Evolus kannattaa asemoida ”osaksi elintapamuutosta” verenpaineen lääkkeettömään hoitoon, pyrkien liittämään tuotteeseen myönteisiä arvoja.

11.4.4 Differointi

Koska vastaavia, verenpainetta alentavia elintarvikkeita ei tällä hetkellä ole markkinoilla, tulee Evoluksen differointi tavallisesta ruoasta olemaan suhteellisen helppoa. Sen sijaan Evoluksen erottautuminen *muista* terveysvaikutteisista elintarvikkeista voi olla suurempi haaste. Ulkomaisilla markkinoilla on jo runsaat määrät joko kolesterolin alentamiseen tai yleisemmin ”sydämen

⁵⁰³ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 5.7.2002.

hyvinvointiin” asemoituja tuotteita. Tämä terapia-alue on mahdollisesti myös terveysvaikutteisten elintarvikkeiden tärkein tuotealue: Sydänmyönteisiä terveysvaikutuksia on tieteellisen tutkimuksen perusteella liitetty viime aikoina niin kauraan, foolihappoon, soijaproteiiniin, E-vitamiiniin, omega-3-rasvahappoihin kuin antioksidanttivitamiineihin, sekä kaikkiin niitä sisältäviin tuotteisiin.⁵⁰⁴ Suomen markkinoilla selvimmän esimerkin tarjoavat Benecol- ja pro.activ –levitteet.

Vaikka hypertensio kuuluukin olennaisesti sydän- ja verisuonisairauksiin johtaviin fysiologisiin tiloihin, eroavat kategoriat toisistaan merkittävästi. Taudeista kärsivät myös pääosin eri ihmiset, potilasryhmien välisen päällekkäisyyden ollessa vain kohtalainen.⁵⁰⁵ Silti Evoluksen differointiarvon luomiseksi ja ainutlaatuisuuden säilyttämiseksi se on välttämätöntä positoida erittäin voimakkaasti eroon sydän-taudeista keskittyen vain kohonneeseen verenpaineeseen. Niinpä yleisesti sydän- ja verisuonisairauksiin kohdistuvia terveysvaikutteisia elintarvikkeita voidaan siis pitää Evoluksen kannalta *virheellisinä* substituutteina, jotka luovat silti todellisen kilpailu-uhkan sekoittamalla kuluttajan havaintokentän ellei selvää pesäeroa niihin tehdä.

Differointia vaikeuttaa sopivimpien kolmansien osapuolien, eli kansallisten verenpaineliittojen tyypillinen alisteisuus kansalliselle sydänliitolle sekä sopivien, havainnollisesti terveysvaikutuksesta viestivien ja sympaattisten logojen puute verrattuna esimerkiksi Sydänliiton sydämeen. Tällöin joko oman leimamaisen merkin tai pelkän kirjallisen suosituksen ”[paikallisen] verenpaineliiton suosittelema” käyttö voi olla viisaampaa, ettei kuluttajalle vain välity hämmentäviä viestejä terveysvaikutuksen laadusta.

Suositus 2: Tuotteen terveysvaikutuksella tehtävän differoinnin tulee perustua korostetusti verenpaineen hallintaan, ei sydän- ja verisuonitauteihin.

11.4.5 Strategiset valinnat kilpailutekijöissä

Tuotevalikoiman laajuus ja kehittäminen

Suositus 3: Markkinoille meno tulee toteuttaa yksittäisellä, kyseiselle markkinalla sopivalla tuotteella. Tuoteperhettä kannattaa laajentaa kun läpilyönti on tapahtunut.

- Jokaiselle markkinalle voidaan etsiä markkinatutkimuksella paras tuotemuoto.
- Pioneerituotteeseen kannattaa jo alussa lisätä valmistuksellisesti halvat, asiakasryhmää laajentavat lisäarvopiirteet ja siten säästää myöhemmin tuotenimikkeitä.

⁵⁰⁴ Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.) 2002. ss. 57-58.

⁵⁰⁵ Mäyrä-Mäkinen, Annika. Valio T&K. 5.7.2002.

- Tuotteelle pitäisi laatia omanlainen pakkauksensa, joka soveltuu tuotteen niche-käyttäjärhmälle. Tähän ei sovi esimerkiksi perhepakkaus.
- Vaikka nautinta-annos on päivittäinen, olisi pakkauksen silti hyvä olla mahdollisesti jokin muu kuin pikkupullo, joka nykyään saatetaan liian helposti yhdistää probiootteihin.
- Pakkauksen tulee viestiä myönteisyydestä, luonnonmukaisuudesta ja korkeasta laadusta.
- Tuotevalikoimaa voi ja pitää kehittää ajan edetessä ja kilpailua ilmaantuessa aloittaen uusilla mauilla, jatkaen lisäarvopiirteillä, uusilla kantajatuotteilla ja lopulta eri terveysvaikutuksilla.

Hinta ja preemio

Suositus 4: Tuotteen hinta on asetettava markkinakohtaisesti suhteessa vertailtavaan kantajatuotteeseen. Preemion suuruus määräytyy tuotteelle luodussa *todellisessa* differointiarvossa, korostuen tuotteelle saatavassa terveysväittämässä.

- Evolus-komponentti kannattaa sijoittaa valmiiksi keskimääräistä kalliimpiin kantajatuotteisiin, jolloin suhteellinen hinnannousu muodostuu pienemmäksi.
- Koska tuote on niche-tuote, hieman korkeampi preemio voi olla perusteltu, mutta tuote on saatava kohdesegmentin saataville heti alusta alkaen markkinaa rakentaen.
- Väliaikaisen monopolinkin aikana hinnoittelun on syytä palvella penetraation kasvatamista ja markkinan rakentamista.
- Hinnoittelu on syytä tarkistaa aina uutta kilpailua ilmaantuessa.

Tuotteen ja terveysvaikutuksen brandi

Suositus 5: Markkinakohtaiset lopputuotteet kannattaa lanseerata käyttäen pääbrandina partnerin nimeä ja pitäen Evoluksen tiukasti terveysvaikutukseen sidottuna alibrandina.

- Kansainvälisesti yhtenäisen ”Evolus”-brandin arvo ei näy kuluttajalle, vaan se vaikuttaa pelkästään tunnettavuuteen ammatilaispiireissä. Tämä on huomioitava panostuksessa.
- Joillain paikallisilla markkinoilla siitä voidaan tosin joutua luopumaan.
- Koska vastaavia tuotteita ei ole, Evolus on vietävä kullekin markkinalle tunnetun, terveyshenkisen ja luotetun *valmistajabrandin* alaisuudessa ”Evolus inside” -konseptilla.
- Verenpaineen alentamiseen liittyviä tuotteita tai brandeja ei ole tarjolla, joten tuotemerkki on luotava tyhjästä. Tämä tulee viemään aikaa ja rahaa.

Terveysväittämät

Suositus 6: Substituuttien puuttuessa alkuperäinen terveysväittämä voidaan pitää suhteellisen helppona ja kansantajuisena. Kilpailun ilmaantuessa sitä on korjattava ylöspäin.

- Heti markkinoille tullessa kannattaa hakea kolmannen osapuolen – mielusti paikallisen verenpaineliiton – laadun tae, suositus tai leima, joka silti eroaa sydänmerkistä.
- Väittämän on oltava vakuuttava, mutta teknistä ja tieteellistä kieltä on syytä välttää.
- Vaikka oma tuote olisi parempi, kilpailijan tuotteen tehon voi kyseenalaistaa vain ammattilaisilla, ja silloinkin varovaisesti. Kuluttajien hämmäntäminen vain vahingoittaa koko alaa.

Promootiotapa

Suositus 7: Promootion painotus kannattaa pitää kuluttajamarkkinoinnin puolella, asiantuntijoihin vaikuttaessa vain markkinoillemenovaiheessa.

- Evolusta on markkinoitava asiantuntijoille osana verenpaineen lääkkeetöntä hoitoa, kuluttajille osana myönteistä ”elintapamuutosta”.
- Promootion on aluksi kerrottava tuotteen olemassaolosta ja terveysvaikutuksen alueesta. Tuotteen käyttökriteerit ja tiede kannattaa kommunikoida asiakkaille kasvokkain.
- Asiantuntijamarkkinointi sopii lähinnä selustan varmistamiseen. Myynnin parantamiseen tähtäävä markkinointiviestintä on suunnattava suoraan kuluttajille.
- Verenpaineen helppoa mitattavuutta kannattaa hyödyntää tämän tarjotessa hyviä promootiomahdollisuuksia esimerkiksi urheilu- ja liikuntatapahtumissa.
- Kilpailua ilmaantuessa alkuperäisyyttä, teknologiapioneerin tai -johtajan asemaa tai tuotteen muita vahvuuksia voi alkaa korostaa.

12 Lähdeluettelo

12.1 Kirjallisuuslähteet

Aaker, D. ja Keller, K. 1990. Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*. Vol. 54, ss. 27-40. ISSN 0022-2429.

Aikio, A. ja Vornanen, R. (toim.) 1993. Uusi sivistyssanakirja. 12. painos. Helsinki. Otava. 664 sivua. ISBN 951-1-11365-8.

Allen, R. 2001. Nalle Puh ja johtamisen taito. 8. painos. Helsinki, Werner Söderström. 167 sivua. ISBN 952-459-006-9.

Angus, F. ja Miller, C. (toim.) 2000. Functional Foods 2000. Conference Proceedings. Surrey, Englanti. Leatherhead Publishing. 447 sivua. ISBN 0-905748-35-2.

Anon. 1999. Business: Dysfunctional. *The Economist*. Vol. 352, nro 8136, ss. 71-72. ISSN 0013-0613.

Anon. 2000. Danone Actimel. Yritysanalyysi [kalvosarja]. 34 sivua.

Anon. 2001. Biotieteiden perusteet [opetusmoniste]. Biotieteiden laitos, Helsingin yliopisto.

Anon. 2002a. Terveysruoka lupaa liikaa. *Tiede*. nro 7 / 2002 (24.10.2002), ss. 18-23. ISSN 1457-9030.

Anon. 2002b. Terveysvaikutteisten (funktionaalisten) elintarvikkeiden kriteerit – luonnos. 7 sivua.

Arnold, D. 2000. Seven rules of international distribution. *Harvard Business Review*. Vol. 78, nro 6, ss. 131-137. ISSN 0017-8012.

Ayal, I. ja Zif, J. 1979. Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 43, ss. 84-94. ISSN 0022-2429.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, ss. 99-120. ISSN 0149-2063.

Bennett, R. 1995. International Marketing – Strategy, planning, market entry and implementation. Lontoo, Englanti. Kogan Page Ltd. 368 sivua. ISBN 0-7494-1337-9.

Bergman, T. 2000. Raisio Yhtymä. [Esitys Pellervon johtokunnalle] Suomalaisen elintarviketeollisuuden kansainvälistymishaasteet. Raisio, 25.08.2000. 8 sivua.

Berry, D. 2000. Naturally nutritious. *Dairy Foods (Chicago)*. Vol. 101, nro 8, ss. 46-52. ISSN 0888-0050.

Boulding, W. ja Christen, M. 2001. Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of the Entry Timing Decision. INSEAD working paper. 44 sivua.

- Bradley, F. 1991. International Marketing Strategy. Hertfordshire, Englanti. Prentice Hall International. 554 sivua. ISBN 0-13-317892-7.
- Bromley, D. 1986. The case-study method in psychology and related disciplines. New York, NY, USA. John Wiley & Sons. 351 sivua. ISBN 0-471-90853-3.
- Campbell-Hunt, C. 2000. What have we learned about generic competitive strategy? A Meta-Analysis. Strategic Management Journal. Vol. 21, nro 2, ss. 127-154. ISSN 0143-2095.
- Caesar, G. 1988 (alkup. 51 eaa.). Gallian Sota. 3. painos. Hämeenlinna, Karisto. 488 sivua. ISBN 951-23-2445-8.
- de Castro, J. ja Chrisman, J. 1995. Order of Market Entry, Competitive Strategy and Financial Performance. Journal of Business Research. Vol. 33, ss. 165-177. ISSN 0148-2963.
- Chen, H. ja Pereira, A. 1999. Product entry in international markets: the effect of country-of-origin on first mover advantage. Journal of Product and Brand Management. Vol. 8, nro 3, ss. 218-231. ISSN 1061-0421.
- von Clausewitz, K. 1991 (alkup. 1812-1832). Sodasta. 3. painos. Juva. WSOY. 110 sivua. ISBN 951-0-10693-3.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M. 1996. International Business. 4. painos. Orlando, FL, USA. Dryden Press / Harcourt Brace & Company. 866 sivua. ISBN 0-03-012888-9.
- Daniels, J. ja Radebaugh, L. 1989. International Business. 5. painos. Reading, MA, USA. Addison-Wesley. 716 sivua. ISBN 0-201-15747-0.
- Danone. 2002. Danone Nutritopics. Palaiseau Codex, Ranska. Danone Vitapole. Nro 25 (heinäkuu 2002). 18 sivua.
- Danone group. 1999. Annual Report 1998. Pariisi. 48 sivua.
- Danone group. 2000. Annual Report 1999. Pariisi. 66 sivua.
- Danone group. 2001. Annual Report 2000. Pariisi. 80 sivua.
- Danone group. 2002. Annual Report 2001. Pariisi. 92 sivua.
- Darwin, C. 1980 (alkup. 1859). Lajien synty. Helsinki. Kirjayhtymä. 235 sivua. ISBN 951-26-1843-5.
- Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. Wharton on Dynamic Competitive Strategy. New York, NY, USA. John Wiley & Sons. 465 sivua. ISBN 0-471-17207-3.
- Dickinson, Q. ja May, R. 2001. How to avoid licensing dangers. Managing Intellectual Property. Vol 12, nro 114, s. 58. ISSN 0960-5002.

- Dugal, S. ja Schroeder, J. 1995. Strategic positioning for market entry in different technological environments. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 3, nro 3, ss. 31-45. ISSN 1069-6679.
- Euromonitor. 2000. *Functional Foods: A World Survey – Global Market Focus*. 197 sivua.
- Fuentelsaz, L., Gomez, J., Polo, Y. 2002. Followers' entry timing: Evidence from the Spanish banking sector after deregulation. *Strategic Management Journal*. Vol. 23, nro 3, ss. 245-264. ISSN 0143-2095.
- Furrer, O. ja Thomas, H. 2000. The Rivalry Matrix: Understanding Rivalry and Competitive Dynamics. *European Management Journal*. Vol. 18, nro 6, ss. 619-637. ISSN 0263-2373.
- Ghemawat, P. 2001. Distance still matters – the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*. Vol. 79, nro 8, ss. 137-147. ISSN 0017-8012.
- Gibson, G. ja Williams, C. (toim.) 2000. *Functional foods*. Cambridge, Englanti. Woodhead Publishing Ltd. 374 sivua. ISBN 1-85573-503-2.
- Golder, P. ja Tellis, G. 1993. Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? *Journal of Marketing Research*. Vol. 30, nro 2, ss. 158–170. ISSN 0022-2437.
- Guyton, A. ja Hall, J. 1996. *Textbook of Medical Physiology*. 9. painos. Philadelphia, PA, USA. W.B. Saunders. 1144 sivua. ISBN 0-7216-5944-6.
- Haapala, J.-M. 2001. Viestinnän vaikutuksista terveydenhuoltohenkilökunnan ja valmistavan yrityksen henkilöstön mielipiteisiin terveysvaikutteisista elintarvikkeista. Pro Gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto, Elintarviketeknologian laitos. Helsinki. 82 sivua.
- Hamel, G. ja Prahalad, C. 1994. *Competing for the Future*. Boston, MA, USA. Harvard Business School Press. 327 sivua. ISBN 0-87584-416-2.
- Haveman, H. ja Nonnemaker, L. 2000. Competition in multiple geographic markets: The impact on growth and market entry. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 45, nro 2, ss. 232-267. ISSN 0001-8392.
- Heasman, M. ja Mellentin, J. (toim.). 2002. *Strategies in functional foods and beverages 2002*. New Nutrition Business. Vol. 7, nro 3, ss. 1-122 (joulu-/tammikuu 2002). ISSN 1464-3308.
- Heasman, M. ja Mellentin, J. 2001. The functional foods revolution – healthy people, healthy profits? Lontoo, Englanti. Earthscan publications. 313 sivua. ISBN 1-85383-687-7.
- Herrala, O. 2002. Benecol valtava pettymys USA:n markkinoilla. *Kauppalehti*. 25.09.2002, s. 8.
- Herzlinger, R. 2002. Let's put consumers in charge of health care. *Harvard Business Review*. Vol. 80, nro 7, ss. 44-55. ISSN 0017-8012.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. 1999. *Strategic Management – Competitiveness and Globalisation, Concepts and Cases*. 3. painos. Cincinnati, OH, USA. South-Western College Publishing. 1156 sivua. ISBN 0-538-88182-8.

- Hoppe, H. 2000. Second-mover advantages in the strategic adoption of new technology under uncertainty. *International Journal of Industrial Organization*. Vol. 18, nro 2, ss. 315-338. ISSN 0167-7187.
- Howe, P. 2000. What makes a functional food functional? *Asia Pacific Journal of Clinical Nutrition*. Vol. 9, ss. 108-112. ISSN 0964-7058.
- Jones, P. 2002. Functional Foods – more than just nutrition. *Canadian Medical Association Journal*. Vol. 166, nro 12, ss. 1555-63. ISSN 1488-2329.
- Jula, A. 1999. Kohonneen verenpaineen lääkkeetön hoito. *Duodecim*. Vol. 115, nro 8, ss. 950-956. ISSN 0785-3890.
- Järvenpää, E. ja Kosonen, K. 1997. Johdatus tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen. Espoo. Helsinki University of Technology, Department of Industrial Management. 103 sivua. ISBN 951-22-3321-5.
- Kaitaranta, J. 2002a Raisio Group. [Konfrenssiesitelmä] The challenges of building a global functional foods business. *Functional Foods 2002*. Haag, 5-7 maaliskuuta 2002. 25 sivua.
- Kaitaranta, J. 2002b. Raisio Yhtymä. [Esitys Pellervon johtokunnalle] Uuden elintarvikkeen kansainvälistäminen ja kansainvälisen brandin rakentaminen – Benecol -case. Raisio, 25.08.2000. 10 sivua.
- Kalyanaram, G., Robinson, W., Urban, G. 1995. Order of Market Entry: Established empirical generalizations, emerging empirical generalizations and future research. *Marketing Science*. Vol. 14, nro 2, ss. 212-221. ISSN 0732-2399.
- Kerin, R. ja Varadarajan P. 1992. First mover advantage: A synthesis, conceptual framework, and research propositions. *Journal of Marketing*. Vol. 56, nro 4, ss. 20-53. ISSN 0022-2429.
- Klotzbach-Shimomura, K. 2001. Functional Foods: The Role of Physiologically Active Compounds in Relation to Disease. *Topics in Clinical Nutrition*. Vol. 16, nro 2, ss. 68-78. ISSN 0883-5691.
- Koch, A. 2001. Selecting overseas markets and entry modes: two decision processes or one? *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 19, nro 1, ss. 65-75. ISSN 0263-4503.
- Korteila, M. 2002. Suomalaisten uusruokien tie tyssäsi EU:n epäilyihin – kuluttaja vaarassa syödä liikaa kasvisteroleja. *Tekniikka & Talous*. Nro 39, s. 3 (14.11.2002).
- Kotler, P. 2002. *Marketing Management*. Kansainvälinen 11. painos. Upper Saddle River, NJ, USA. Prentice-Hall. 706 sivua. ISBN 0-13-049715-0.
- Koulu, M., Tuomisto, J., Paasonen, M. K. (toim.) 1996. *Farmakologia ja toksikologia*. Kuopio, Finland. Medicina. 1135 sivua. ISBN 951-973-1601.
- Laamanen, T. 2002. [Kalvosarja diplomityön tekijöille] Structuring a Master's Thesis – Research plan, structure, and methodology. 48 sivua.
-
- Bergholm, Antti. 2002. Terveysvaikutteisen elintarvikkeen kansainvälinen kilpailustrategia. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Yritysstrategia ja kansainvälinen liiketoiminta.*

- Lambkin, M. 1988. Order of entry and performance in new markets. *Strategic Management Journal*. Vol 9, ss. 127-140. ISSN 0143-2095.
- Lambkin, M. ja Day, G. 1989. Evolutionary processes in competitive markets: beyond the product life cycle. *Journal of Marketing*. Vol. 53, nro 3, ss. 4-20. ISSN 0022-2429.
- Lee, H., Smith, K., Grimm, C., Schomburg, A. 2000. Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation. *Strategic Management Journal*. Vol. 21, nro 1, ss. 23-30. ISSN 0143-2095.
- Leskinen, K. 2002. Merkkituotteena funktionaalinen elintarvike. Pro gradu-tutkielma. Turun Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos. 104 sivua.
- Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1988. First mover advantages. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, ss. 41-58. ISSN 0143-2095.
- Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1990. To pioneer or follow? The strategy of entry order. Research paper nro 1084. Graduate School of Business, Stanford University, CA, USA. 38 sivua.
- Lieberman, M. ja Montgomery, D. 1998. First mover (dis)advantage: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*. Vol. 19, ss. 1111-1126. ISSN 0143-2095.
- Lilien G. ja Yoon, E. 1990. The timing of competitive market entry: an exploratory study of new industrial products. *Management Science*. Vol. 36, nro 5, ss. 568-585. ISSN 0025-1909.
- Machiavelli, N. 1997 (alkup. 1532). Ruhtinas. 5. painos. Helsinki, WSOY. 121 sivua. ISBN 951-0-16642-1.
- Mader, S. 2001. Biology. 7. painos. New York, NY, USA. McGraw-Hill. 944 sivua. ISBN 0-07-013657-2.
- McMurry, J. 1994. Fundamentals of Organic Chemistry. 3. painos. Belmont, CA, USA. Wadsworth. 536 sivua. ISBN 0-534-21210-7.
- Mikkonen, M. 2002. Terveysruokaa – kaiken varalta. Helsingin Sanomat. 8.11.2002, C16.
- Miller, D. 1986. Configurations of Strategy and Structure. *Strategic Management Journal*. Vol. 7, ss. 233-249. ISSN 0143-2095.
- Mintzberg, H. ja Quinn, J. 1996. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. 3. kansainvälinen painos. Upper Saddle River, NJ, USA. Prentice-Hall. 990 sivua. ISBN 0-13-455858-8.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. 1998. Strategy Safari. Harlow, Englanti. Financial Times – Prentice Hall. 406 sivua. ISBN 0-273-65636-8.
- Miwa, M. 2000. Development of functional foods based on physiological activity of amino acids and peptides in Japan. *BioFactors*. Vol. 12, ss. 161-165. ISSN 0951-6433.

- Moore, M., Boulding, W., Goodstein, R. 1991. Pioneering and Market Share: Is Entry Time Endogenous and Does it Matter? *Journal of Marketing Research*. Vol. 28, ss. 97-104. ISSN 0022-2437.
- Montgomery, C. ja Porter, M. 1991. *Strategy – Seeking and securing competitive advantage*. Boston, MA, USA. Harvard Business Review Books. 475 sivua. ISBN 0-87584-243-7.
- Nestlé. 1999. Management report 1998. Vevey. 32 sivua.
- Nestlé. 2000. Management report 1999. Vevey. 49 sivua.
- Nestlé. 2001. Management report 2000. Vevey. 36 sivua.
- Nestlé. 2002. Management report 2001. Vevey. 45 sivua.
- Ozsomer, A. ja Cavusgil, S. 1999. A dynamic analysis of market entry rates in a global industry: A community ecology perspective. *European Journal of Marketing*. Vol. 33, nro 11, ss. 1038-1063. ISSN 0309-0566.
- Ovesen, L. 1999. Functional Foods: some relevant considerations? *British Food Journal*. Vol. 101, nro 10, ss. 809-817. ISSN 0007-070X.
- Pajuelo, R. 2001. Future Food. *The World of Food Ingredients*. Kesä-/heinäkuu 2001, ss. 22-27. ISSN 1566-6611.
- Parnell, J. 2002. Competitive Strategy Research – Current Challenges and New Directions. *Journal of Management Research*. Vol. 2, nro 1, ss. 1-12. ISSN 1356-3548.
- Porter, M. 1980. *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki. Oy Rastor Ab. 431 sivua. ISBN 951-9103-16-3.
- Porter, M. 1985. *Kilpailuetu*. 2. painos. Espoo, Weilin+Göös. 648 sivua. ISBN 951-35-3548-7.
- Raisio Yhtymä. 1998. Raisio Yhtymä (vuosikertomus 1997). Raisio. 56 sivua.
- Raisio Yhtymä. 1999. Raisio Yhtymä (vuosikertomus 1998). Raisio. 66 sivua.
- Raisio Yhtymä. 2000. Raisio Yhtymä (vuosikertomus 1999). Raisio. 72 sivua.
- Raisio Yhtymä. 2001. Raisio - Vuosikertomus 2000. Raisio. 52 sivua.
- Raisio Yhtymä. 2002. Raisio Yhtymä - vuosikertomus 2001. Raisio. 68 sivua.
- Reinartz, W. ja Kumar, V. 2002. The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*. Vol. 80, nro 7, ss. 86-94. ISSN 0017-8012.
- Robinson, W., Fornell, C., Sullivan, M. 1992. Are Market Pioneers Intrinsically Stronger than Later Entrants? *Strategic Management Journal*. Vol 13, ss. 609-624. ISSN 0143-2095.

- Robinson, W. ja Chiang, J. 2002. Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants. *Strategic Management Journal*. Vol. 23, nro 9, ss. 855-866. ISSN 0143-2095.
- Robinson, W. ja Min, S. 2002. Is the First to Market the First to Fail? Empirical Evidence for Industrial Goods Businesses. *Journal of Marketing Research*. Vol. 39, nro 1, ss. 120-128. ISSN 0022-2437.
- Rosendahl, I. 1994. Over-the-counter market growing around the world. *Drug Topics*. Vol. 138, nro 12, s. 42. ISSN 0012-6616.
- Ruohonen, A. 2002. Terveysvaikutteinen ruoka hapuilee ostoskoreihin. *Talouselämä*. Nro 4, ss. 34-35.
- Ruskoaho, H. Essentiaalinen verenpainetauti – tiedämmekö vieläkkään sen syytä? *Duodecim*. Vol. 115, nro 8, ss. 950-956. ISSN 0785-3890.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill A. 2000. Research methods for business students. 2. painos. Harlow, Englanti. Prentice Hall. 479 sivua. ISBN 0-273-63977-3.
- Schneider, S. ja Barsoux, J.-L. 1997. Managing across cultures. Hertfordshire, Englanti. Prentice Hall. 267 sivua. ISBN 0-13-272220-8.
- Sharma, A. 1998. Mode of entry and ex-post performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, ss. 879-900. ISSN 0143-2095.
- Shepherd, D. 1999. Venture Capitalists' Assessment of New Venture Survival. *Management Science*. Vol 45, ss. 621–632. ISSN 0025-1909.
- Sipola, M. 2002. Effects of milk products and milk protein-derived peptides on blood pressure and arterial function in rats. Väitöskirja. Helsingin yliopisto, Biolääketieteen laitos. Helsinki. 85 sivua. ISBN 952-91-4351-6.
- Skellon, N. 1999. Corporate Combat – the art of market warfare on the business battlefield. Lontoo, Englanti. Nicholas Brealey Publishing. 262 sivua. ISBN 1-85788-251-2.
- Sloan, E. 1999. Nutraceuticals: A storewide category. *Supermarket Business (New York)*. Vol. 54, nro 7, ss. 106-108. ISSN 0196-5700.
- Stipp, D. 1998. Engineering the future of food. *Fortune*. Vol. 138, nro 6, ss. 128-144. ISSN 0015-8259.
- Strategic Analysis Inc. 2001. [Esitys] Global Competitive Benchmarking of Life Science Businesses – Functional Foods Section. 4. syyskuuta, 2001. 48 sivua.
- Terpstra, V. 1985. International Marketing. 4. kansainvälinen painos. Chicago, IL, USA. The Dryden Press. 652 sivua. ISBN 0-03-006512-7.
- Thomas, R. 1985. Timing – the key to market entry. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 2, nro 3, ss. 77-87. ISSN 0736-3761.

Thompson, S. 2000. Dysfunctional foods: McNeil, Unilever lines thin out. Advertising Age. Vol. 71, nro. 31, ss. 1, 52. ISSN 0001-8899.

Thukydides. 1964 (alkup. n. 400 eaa.). Peloponnesolaissota I. Porvoo, Werner Söderström Osakeyhtiö. 319 sivua.

Tikkanen, I. ja Tikkanen, T. 1999. Milloin verenpainetta pitää hoitaa? Duodecim. Vol. 115, nro 8, ss. 945-9. ISSN 0785-3890.

Tolvanen, V. 2002. Terveysvaikutteiset elintarvikkeet eivät aina menesty. Taloussanomien. 15.8.2002, s. 13.

Treacy, M. ja Wiersema, F. 1997. The Disciplines of Market Leaders. 2. painos. Reading, MA, USA. Addison-Wesley. 210 sivua. ISBN 0-201-40719-1.

Trompenaars, F. 1997. Riding the waves of culture. 2. painos. New York, NY, USA. McGraw-Hill Trade. 416 sivua. ISBN 0-786-31125-8.

Trout, J. ja Rivkin, S. 2000. Differentiate or die: survival in our era of killer competition. New York, NY, USA. John Wiley & Sons. 230 sivua. ISBN 0-471-35764-2.

Tzu, S. 1998 (alkup. n. 320-400 eaa.). Sodankäynnin taito. 5. painos. Helsinki. Tietosanoma (WSOY). 152 sivua. ISBN 951-885-040-2.

Unilever. 1999. Unilever Annual Review 1998 and Summary Financial Statement. Lontoo, Unilever Corporate Relations Department. 66 sivua.

Unilever. 2002. Unilever Annual Report & Accounts 2001. Lontoo, Unilever Corporate Relations Department. 125 sivua.

Valio. 2000. Nutrifocus (Valion terveystuotteiden elintarvikkeiden asiakaslehti): Terveystuotteet verenpaineen säätelyssä. Valio Oy, T&K Tutkimus ja tuotekehitys. Helsinki. 1/2000. 19 sivua.

Valio. 2002a. Valion yrityskalvot [Kalvosarja]. 27 sivua.

Valio. 2002b. Vuosikertomus 2001. Helsinki. 46 sivua.

Whittington, R. 2001. What is Strategy – and does it matter? 2. painos. Lontoo, Englanti. Thomson Learning. 151 sivua. ISBN 1-86152-377-7.

Winler, J. 1996. Functional foods: The challenges for consumer policy. Consumer Policy Review. Vol. 6, nro 6, ss 210-214. ISSN 0961-1134.

Xu, Y. 2001. Perspectives on the 21st century development of functional foods: bringing Chinese medicated diet and functional foods. International Journal of Food Science and Technology. Vol. 36, ss. 229-242. ISSN 0950-5423.

Yakult. 2002. the good bug guide. Yakult UK Ltd. Lontoo, Englanti. 12 sivua.

Yakult Honsha. 2002. Annual Report 2002. Tokio, Japani. 48 sivua.

Yin, R. 1994. Case study research. Design and Methods. 2. painos. Thousand Oaks, CA. Sage publication. 170 sivua. ISBN 0-8039-5663-0.

Yip, G. 1982. Gateways to entry. Harvard Business Review. Vol. 60, nro 9, ss. 85-92. ISSN 0017-8012.

12.2 Internet-lähdeluettelo

Anon. Foodstyling. <http://hrz.uni-paderborn.de/kunst/projekte/gebrauch_bilder/lebensmittel.htm>. Viitattu 7.10.2002.

Anon. Forbes.com: Forbes International 500 2002.
<<http://intl.forbes.com/finance/lists/17/2002/LIR.jhtml?passListId=17&passYear=2002&passListType=Company&uniqueId=EEWA&datatype=Company>>. Viitattu 6.11.2002.

Anon.Category: Healthy/functional foods. <<http://just-food.com/store/category.asp?cat=functional>>. Viitattu 5.10.2002.

Anon. Kirjallisuusuuttelon laatiminen. <<http://lib.hut.fi/Opetus/Informatiikka/Tietoiskut/Lahde-tietoisku.html>> Viitattu 7.10.2002.

Anon. WebSPIRS: Welcome. [Valion lisenssi rajoitettuun tietokantaan]
<<http://webspirs4.prioinfo.se:8590/>>. Viitattu 3.10.2002.

Anon. final. <<http://www.actimel.es/actimel/index3.html>>. Viitattu 2.11.2002.

Anon. A new generation of dairy drinks by DANONE. <<http://www.actimel.com>> Viitattu 6.10.2002 ja 14.10.2002.

Anon. Atria - Erityisruokavaliohaku.
<<http://www.atria.fi/asp/empty.asp?P=83&PS=default&SID=266049064778514&S=1&C=24761>>. Viitattu 23.10.2002.

Anon. Benecol – proven to lower cholesterol. <<http://www.benecol.com>>. Viitattu 16.10.2002.

Anon. Benecol. <<http://www.benecol.com/products/>>. Viitattu 27.10.2002.

Anon. CALPIS INDEX. <<http://www.calpis.co.jp>>. Viitattu 7.10. ja 8.10.2002.

Anon. Groupe Danone. <<http://www.danonegroup.com>> Viitattu 17.10.2002.

Anon. Elintarvikevirasto (uutinen 8.11.2001). <<http://www.elintarvikevirasto.fi>>. Viitattu 9.10.2002.

Anon. Emmi – Innovative dairy products for any taste! <<http://www.emmi.ch/en/index/produkte-engl-ix.htm>>. Viitattu 8.10.2002.

Anon. Flora Pro.Activ. <<http://www.floraproactiv.com>>. Viitattu 15.10.2002.

- Anon. FOSHU 2002. <<http://www.functionalfoods-japan.com/page643259.htm>>. Viitattu 7.10.2002.
- Anon. Iparlat. <<http://www.iparlat.com/ingles/iparlat/iparlat.htm>>. Viitattu 8.10.2002.
- Anon. The Fall And Rise Of Functional Foods.
<http://www.newhope.com/ffn/FFN_backs/oct_02/global_s2.cfm> Viitattu 4.11.2002.
- Anon. Müller. <http://www.muller.co.uk/en_GB/taste/products/b1b_vitality.shtml>. Viitattu 10.10.2002.
- Anon. Müller. <http://www.muller.co.uk/en_GB/taste/products/b1b1_vitalityFlavours.shtml>. Viitattu 10.10.2002.
- Anon. Nestlé Schweiz – Produkte und Marken – Produktkategorien.
<http://www.nestle.ch/products/productline_overview.asp?lang=de&id1=9&id2=63>. Viitattu 7.10. ja 8.10.2002.
- Anon. NÖM. <<http://www.noem.at/noem/lines.pxml?dbId=12&lang=&mod=>>>. Viitattu 10.10.2002.
- Anon. Raisio – Raisio Life Sciences.
<<http://www.raisiogroup.fi/asp/empty.asp?P=9&PS=root&A=closeall&C=13542>>. Viitattu 15.10.2002.
- Anon. Reuters Business Insight – Strategic Market Analysis. (Nutraceuticals, consumer targeting by age profile) <<http://www.reutersbusinessinsight.com>>. Viitattu 1.10.2002.
- Anon. Unilever, Johnson & Johnson Bet On Demand for Healthy Margarine.
<<http://www.retailmerchandising.net/candy/SpecialSection/margarine.htm>>. Viitattu 25.10.2002.
- Anon. Shape Up. <<http://www.shape.uk.net/>>. Viitattu 10.10.2002.
- Anon. Nya rön hur akrylamid bildas i mat (2002/09/30). Livsmedelverket. <<http://www.slv.se/>> Viitattu 7.10.2002.
- Anon. Sydänmerkki. <<http://www.sydanmerkki.fi>>. Viitattu 14.10.2002.
- Anon. Sydänmerkki – Ajankohtaista! <<http://www.sydanmerkki.fi/uutisia/ajankohtaista.asp>> Viitattu 27.10.2002.
- Anon. Take Control. <<http://www.takecontrol.com/nav/default.htm>>. Viitattu 27.10.2002.
- Anon. Ravinto – Veren kolesterolitaso. <<http://www.tohtori.fi/ravinto/308.html>>. Viitattu 14.10.2002.
- Anon. Unilever – Our History. <<http://www.unilever.com/company/ourhistory/>>. Viitattu 25.10.2002.
- Anon. Valio.
<http://www.valio.fi/channels/konserni/fin/edellakavija/unnamed_1/unnamed_3/unnamed.html>. Viitattu 9.10.2002.
- Anon. <http://www.valio.fi/files/4F3a3hczy/ATTACHMENT.attachment.3.path/Evolus_Finnish_Lowres2908.pdf>. Viitattu 11.11.2002.

Anon. Valio.

http://www.valio.fi/channels/konserni/fin/edellakavija/unnamed_1/unnamed_3/unnamed/unnamed_1.html>. Viitattu 9.10.2002.

Anon. Valio. <http://www.valio.fi/channels/konserni/fin/tanaan/unnamed.html>>. Viitattu 9.10.2002.

Anon. Yakult UK Homepage. <http://www.yakult.co.uk>> Viitattu 13.10.2002.

Anon. The Yakult Story. <http://www.yakult.co.uk/intheuk/story.asp>> Viitattu 14.10.2002.

Anon. Yakult Light. <http://www.yakult.co.uk/news/default.asp>> Viitattu 15.10.2002.

Anon. Yakult Europe – Production. <http://www.yakulteuropa.com/index.cfm?menuid=19>> Viitattu 15.10.2002.

Anon. Yakult Europe – Company information. <http://www.yakulteuropa.com/index.cfm?menuid=26>> Viitattu 15.10.2002.

Anon. Yakult company profile. http://www.yakult.co.jp/english/company/food_2/index.htm>. Viitattu 4.11.2002.

Halweil, B. ja Nierenberg, D. Topical Worldwatch: Food.

<http://www.worldwatch.org/topics/food.html>>. Viitattu 14.10.2002.

Jula, A. Käypä hoito. <http://www.duodecim.fi/kh/>> Viitattu 12.11.2002.

Mellentin, J. Trusted Brands Sell Healthy Hearts.

http://www.newhope.com/ffn/ffn_backs/jun_02/europe.cfm>. Viitattu 30.10.2002.

Pins, J. ja Keenan, J. Davisco Foods International, Inc. – Whey Protein Products.

<http://www.daviscofoods.com/HWP/clinical.php3>>. Viitattu 7.10.2002.

Starling, S. Functional Foods Stand Poised For Further Growth.

http://www.newhope.com/ffn/FFN_backs/oct_02/global.cfm>. Viitattu 12.11.2002.

Yamaguchi et al. Foshu 2002. <http://www.functionalfoods-japan.com>>. Viitattu 3.10.2002.

12.3 Haastattelut

Aromaa, Arpo. Professori, verenpaineryhmä, Kansanterveyslaitos. Puhelinhaastattelu 12.11.2002

Broman, Jouko. Vice President, Sales and Marketing, Raisio Life Sciences. Puhelinhaastattelu 3.10.2002

Broman, Jouko. Vice President, Sales and Marketing, Raisio Life Sciences. Haastattelu 28.10.2002.

Kaitaranta, Jukka. Executive Vice President, Business Development, Raisio Life Sciences. Haastattelu 28.10.2002.

Laurinsilta, Esa. Lisensointi (Evolus ja laktoositon maito), Valio T&K. Haastattelu 3.10.2002

Lavi, Jukka. President, Raisio Life Sciences. Haastattelu 28.10.2002

Lavi, Jukka. President, Raisio Life Sciences. Puhelinhaastattelu 31.10.2002

Leporanta, Kaarle. Lisensointi (LGG), Valio T&K. Haastattelu 11.11.2002

Mäyrä-Mäkinen, Annika. Tuotekehitysjohtaja, Valio T&K. Haastattelut 5.7.2002, 13.9.2002, 8.10.2002 ja 11.11.2002.

Tutkimuksen sanasto

Tutkimuksessa käsiteltyjen aihepiirien peruskasitteisto oletetaan olevan lukijan tiedossa tai tämän helposti selvitettävissä. Sanastossa on määritelty käsitteet, jotka (1) on syytä olettaa lukijalle vieraksi, (2) jotka määritellään tai rajataan uudelleen tämän tutkimuksen käyttötarkoituksia varten ja/tai (3) jotka ovat alun perin ulkomaankielisiä, mutta jotka on vapaasti suomennettu tai joiden suomenkielinen muoto on harvinainen tai harhaanjohtava. Alkuperäiseen lahteseen tai haettuun käyttötarkoitukseen on merkitty aina lähdeviite. Jos lahteita on useita, on tutkimuksen termi määritelty niiden pohjalta rakentaen sille mahdollisimman tarkoituksenmukainen merkitys. Termit ovat laskevassa aakkosjärjestyksessä vierasperäisen vaannoksen mukaan. Osa yhdyssanoista on pilkottu osiin tai niiden alusta on jätetty pois persoonaton johdantosana kuten ”markkina-”.

Allianssi, liittouma (alliance)

Allianssia käytetään terminä kaikenlaisista strategisista liittoumista kahden tai useamman yrityksen välillä. Liittouma voi olla vapaamuotoinen, sopimuksellinen tai omistuksellinen. Allianssit voivat olla esimerkiksi tuotekehitys-, valmistus-, jakelu- tai myynti- ja markkinointiyhteistyötä, tai niiden kautta syntyneitä liiketoiminta-konsepteja, tuotteita tai organisaation osia 506

Aminohappo

Keskikokoinen orgaaninen molekyyli, jossa sekä emaksinen amino- (-NH₂) että hapan asetyyli- (-COOH) ryhmä. Aminohapot voivat rakenteensa ansiosta rakentaa teoriassa lukemattomia erilaisia yhdisteitä suhteellisen helposti sitoutumalla toisiinsa peptidisidoksin. Ihmisessä esiintyy 20 erilaista aminohappoa, ja ne voivat sitoutua niin pienemmiksi kuin myös isommiksi polypeptideiksi aina satoja aminohappoja sisältäviksi proteiineiksi asti 507

Arvoehdotelma (value proposition)

Kuluttajan havaitsema tuotteesta tai palvelusta saatava hyöty. Arvoehdotelma konkretisoituu tarjoomassa 508

Asiakkaan sitouttaminen (customer lock-in)

Asiakkaan sitominen tiettyyn palveluun tai tuotteeseen ja saaden asiakkaan uusimaan ostojaan tai olemaan vaihtamatta palvelun tarjoajaa tai tuotetta toisiin kilpaileviin vastineisiin.

Bakteerikanta

Kaikilla organismeilla, kuten myös bakteereilla, käytetään latinankielistä nimitykseistöä. Tässä järjestelmässä yksi nimi tulee suvun (*genus*) ja toinen lajin (*species*) mukaan. Bakteerikannalla tarkoitetaan yhden solun geneettisesti identtisiä jälkeläisiä. Bakteerilajilla taas tarkoitetaan ryhmää kantoja, jotka muistuttavat riittävästi toisiaan mutta eroavat tarpeeksi toisista kannoista. Vertailu perustuu fysiologisiin ja molekulaarisin ominaisuuksiin 509

506 Hitt, M. et al. 1999 s. 314-315, 319

507 McMurry, J. 1994 ss. 442-446

508 Kotler, P. 2002 s. 11

509 Anon. 2001 s. 123

Bioteknisten sovellusten kannalta eri bakteerikannoilla on eri aineenvaihdunta eli metabolia ja niitä voidaan siten käyttää eri lopputulosten aikaansaamiseksi, kuten haluttujen molekyylien tuottamiseksi tai hajottamiseksi.

Case-, eli tapaustutkimus (case study)

Yksi tyypillisimpiä psykologiassa ja johtamistieteissä kuten myös liiketaloustieteessä ja strategiassa käytetyistä tutkimusmenetelmistä. Tutkimusaineistona käytetään harvoja, usein ainutlaatuisia ja sangen monimutkaisia tutkimusalueen esimerkkejä, tapauksia (*case*), joista kerätään tietoa eri menetelmien ja jota tulkitaan ennen kaikkea analyyttisesti koettaen vastata erityisesti kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”.⁵¹⁰

Diastolinen paine

”Alapaine”, eli sydämen supistustilojen välissä elimistön valtimoissa vallitseva verenpaine.⁵¹¹

Differointi, erottautuminen (differentiation)

Strategian termi, joka viittaa yrityksen määrätietoiseen pyrkimykseen rakentaa todellinen tai kuviteltu ero asiakkaan mielessä yrityksen oman ja kilpailevan tuotteen välille. Erottautumisen tarkoituksena on yleensä saada tuotteelle lisää huomiota, saada se erottumaan joukosta tai perustella kilpailijoita korkeampi hinta.

Elinkaari (life cycle)

Tuotteita voidaan verrata eläviin ihmisiin, joilla on syntymänsä eli lanseeraus ja kuolemansa eli markkinoilta vetäminen. Elinkaarimallissa tuotteelle hahmotetaan myynnin kehittyminen käyränä, jolla on nolasta lähtevä lanseeraus (*introduction*), kasvuvaihe (*growth*), kasvun tasaantuminen (*maturity*) ja lopulta kääntyminen laskuun (*decline*) ennen markkinoilta vetämistä.⁵¹²

Entsyymi

Entsyymi on kategoria kemiallisia yhdisteitä, jotka toimivat muiden yhdisteiden reaktioissa biologisina katalyytteinä eli kiihdyttäen reaktiota kulumatta siinä itse. Entsyymi voi silti muuttaa muotoaan reaktion aikana, palaten alkuperäiseen tilaansa reaktion päätyttyä. Useimmat ihmisen fysiologian entsyymit ovat proteiineja ja reaktiospesifisiä, eli toisin sanoen ne osallistuvat vain yhden ja tietyn reaktion kiihdyttämiseen.

Fokusointi, keskittyminen (focusing)

Yksi perustavanlaatuisista strategioista, jossa kilpailuetua haetaan keskittymällä palvelemaan tiettyä markkinan osaa paremmin kuin muut.

Funktionaalinen elintarvike

Terveysvaikutteisista elintarvikkeista tämän tutkimuksen ulkopuolella usein käytetty termi rinnakkaistermi.

⁵¹⁰ Yin, R. 1994. ss. 5-9.

⁵¹¹ Valio. 2000. s. 6.

⁵¹² Bennett, R. 1995. ss. 271-273.

Hypertensio, kohonnut verenpaine (hypertension)

Lääketieteen termi kohonneelle verenpaineelle, eli verenpaineelle, joka on pysyvästi korkeampi kuin mitä henkilön iän ja sukupuolen perusteella olisi odotettavissa. Essentiaalinen hypertensio on verenpainetaudin eli pysyvästi kohonneen verenpaineen yleisin muoto. Se tarkoittaa käytännössä vain sitä, että verenpaineen kohoamisen syytä ei voida yksiselitteisesti määrittää.

Jakelutie (supply chain)

Tuotteiden reitti raaka-aineesta jalostuksen kautta loppukäyttäjälle, tässä tutkimuksessa korostetusti elintarvikkeen reitti valmistajalta usein vähittäiskauppiaan kautta kuluttajalle.

Kannibalisointi (cannibalisation)

Yrityksen pääsääntöisesti tietoista toimintaa, jossa yrityksen oman markkinoilla olevan tuotteen myyntiä tai asiakaspohjaa nakeretaan lanseeraamalla toinen, osittain tai täysin korvaava substituuhti. Syynä voi olla esimerkiksi etumatkan rakentaminen lähimpään haastavaan kilpailijaan.

Kantajatuote, kantajaelintarvike (carrier food)

Tavallinen elintarvike, johon terveysvaikutteinen komponentti lisätään tai jonka luonnollisena osana se toimitetaan kuluttajalle. Esimerkiksi jogurtti, juusto tai makeinen.

Kohdetuote

Tutkimuksen kohdetuotteena on käytetty Valion Evolus-tuoteperhettä. Termi viittaa ensisijaisesti aktiiviseen komponenttiin, joka on sekoitus peptidikonsentraattia ja mineraaleja. Peptidiä tuotetaan *L. helveticus*-bakteerilla. Komponentti oletetaan voitavan lisätä erilaisiin meijerielintarvikkeisiin hapatuksessa, eli tietynlaisia bakteereja hyväkseen käyttävässä bioteknisessä valmistusprosessissa.

Kohdeyritys

Tutkimuksen toimeksiantaja. Valio Oy:hyn viitataan tekstissä joko yrityksen nimellä tai ”kohdeyrityksenä”.

Kolesteroli

Kolesteroli on rasvan kaltainen aine, jota tarvitaan elimistössä solukalvoihin, hermojen eristämiseen ja eräiden hormonien tuottamiseen. Kolesteroli jakaantuu ”pahaan/huonoon” LDL- (*low density lipoprotein*) ja ”hyvään” HDL- (*high density lipoprotein*) kolesteroliin.⁵¹³

Konsentraatti

Tiettyä kemiallista komponenttia tiivistetyssä tai väkevöidyssä muodossa, esimerkiksi liuotin- tai sivuyhdisteet poistamalla puhdistettu, tislattu tai kuivattu yhdiste.

⁵¹³ Anon. <<http://www.tohtori.fi/ravinto/308.html>>.

Kompetenssit

Hahmotettaessa yrityksen kykeneväisyysprofiilia voidaan sille tyypillisesti luokitella muutamia ydin-kompetensseja. Kompetenssi on yksilöistä ja organisaatiosta koostuva joukko yrityksen kykyjä ja teknologiaa, jolla luodaan kilpailuetua.⁵¹⁴

Markkinapenetraatio (market penetration)

Markkinapenetraatio tarkoittaa markkinoiden läpäisyä, ja viittaa ennen kaikkea asiakkaisiin. Penetraatio koskee tiettyä tuotetta tai tuotekategoriaa, ja se voi viitata tuotteesta tietoisiin, niitä kokeilleisiin tai vakituisesti käyttäviin asiakkaisiin. Markkinapenetraatio voidaan ilmoittaa esimerkiksi prosenttilukuna tähdätyistä segmenteistä tai kokonaispopulaatiosta.

Markkinapotentiaali (market potential)

Tietyltä markkinalta optimaalisissa olosuhteissa saavutettava liiketoiminnallinen maksimihyöty, esimerkiksi asiakaspohjan laajuus tai liikevaihto.

Markkinalla olija (incumbent)

Yritys, joka on läsnä tietyllä markkinalla yhdellä tai useammalla tuotteella. Markkinalla olija voi olla markkinan ainoa yritys, esimerkiksi markkinapioneeri tai myöhempi monopolisti, tai vain yksi useammista läsnä olevista yrityksistä. Markkinalla olijat ovat tyypillisesti odottavassa tai puolustavassa asemassa suhteessa markkinalle tulijoihin eli hyökkääjiin.

Markkinalle eteneminen, markkinalle tulo (market entry)

Markkinoille eteneminen tarkoittaa uudelle, aikaisemmin vieraalle markkinalle siirtymistä. Uusi markkina voi olla joko uusi asiakassegmentti, tuote- tai teknologia-alue tai maantieteellinen markkina. Tämän tutkimuksen osalta painotus on ennen kaikkea viimeisellä määritelmällä. Terminä käytetään menoa tai tuloa sekä markkinasta yksikköä tai monikkoa asiayhteyden mukaan.

Mikrobi

Mikrobeilla tarkoitetaan yksinkertaisia, yleensä yksisoluisia, erilaistumattomia eliöitä, jotka ovat liian pieniä näkyäkseen paljaalla silmällä. Ne esiintyvät yksin tai ryhmässä, tulevat toimeen yksin ja lisääntyvät riippumattomasti muista soluista. Pääjoukon mikrobeista muodostavat prokaryootit, joiden suurin alaryhmä on bakteerit.⁵¹⁵

⁵¹⁶

⁵¹⁴ Hamel, G. ja Prahalad, C. 1994. s. 202-207.

⁵¹⁵ Anon. 2001. ss. 104-105.

⁵¹⁶ Mader, S. 2001. ss. 517-519.

Mineraali

Kivennäinen, luonnossa syntynyt epäorgaaninen aine, joko alkuaine tai kemiallinen yhdiste.⁵¹⁷ Tässä tutkimuksessa viittaa ennen kaikkea ravinnon mukana oleviin epäorgaanisiin yhdisteisiin, kuten metalleihin.

Nicher, markkinaerikoistuja

Niche on pääsääntöisesti segmenttiä kapeammin määritelty joukko asiakkaita etsien juuri tiettyä yhdistelmää etuja. Nichet tarjoavat sillanpääaseman markkinoilletulijoille, jotka voivat kaapata kyseiset asiakkaat tarkasti heille fokusoidulla tarjoomalla.⁵¹⁸

Peptidi

Aminohapoista peptidisidoksin koostuva kemiallinen yhdiste. Suuria ja monimutkaisia peptidejä kutsutaan proteiineiksi.⁵¹⁹

Pioneerin etumatka (pioneer lead time)

Teknologinen, kokemuksellinen, tuotantoon ja asiakkaisiin liittyvä ajallinen, määrällinen tai laadullinen etumatka, joka ensiliikkujalla (*first mover*) on perässä tulijoihin nähden. Viittaa pääosin aikaan, jonka ensiliikkuja saa nauttia monopoliasemasta markkinoilla ennen ensimmäisen läheisen kilpailijan ilmaantumista.

Positiointi, asemointi (positioning)

Asemointi tai positiointi on markkinoinnin ja kilpailustrategian termi, joka tarkoittaa tarjooman suunniteltua sijaintia asiakkaan hahmotuskentässä suhteessa markkinaan ja kilpaileviin tuotteisiin.⁵²⁰ Esimerkiksi elintarvike voidaan asemoida jokapäiväiseksi ja edulliseksi keskiluokan kulutustuotteeksi tai kalliiksi ja etuoikeutetun tuntuiseksi harvojen luksustuotteeksi. Termejä on tutkimuksessa käytetty synonyymeinä.

Probiootti

Probiootti voidaan määritellä elävänä mikrobiologisena ruoan lisäaineena (*supplement*), joka vaikuttaa myönteisesti isännän elintoimintoihin kolonisoitumalla tämän suolistoon ja parantamalla sen mikrobitasapainoa.⁵²¹ Tutkimuksessa termiä käytetään myös probioottien ravinnosta prebiooteista ja näiden yhdistelmistä.⁵²²

Ravinne (nutrient)

Ruoan mikä hyvänsä elimistön toiminnan kannalta olennainen komponentti tai ravinto-aine.

⁵¹⁷ Aikio, A. ja Vornanen, R. (toim.) 1993. s. 412.

⁵¹⁸ Kotler, P. 2002. s. 280.

⁵¹⁹ McMurry, J. 1994. ss. 442-446.

⁵²⁰ Kotler, P. 2002. s. 308.

⁵²¹ Gibson, G. ja Williams, C. (toim.) 2000. s. 3.

⁵²² Valio. 2000. s. 6.

Segmentti (segment)

Markkinasegmentti koostuu joukosta asiakkaita, joilla on samanlaiset tarpeet. Segmenttejä voidaan eritellä esimerkiksi demografisilla, psykograafisilla tai käyttäytymiseroilla eri kuluttajien välillä.⁵²³

Strategia

Kreikan johtamis- tai sotataitoa tarkoittava sana.⁵²⁴ Johtamistieteissä strategian voidaan määritellä olevan integroitu ja koordinoitu joukko sitoumuksia ja toimenpiteitä joilla pyritään hyödyntämään ydinkompetensseja ja saavuttamaan kilpailuetua.⁵²⁵ Strategia auttaa johtamaan ja kohdentamaan yrityksen resurssit ainutlaatuisiksi kokonaisuudeksi perustuen yrityksen vahvuuksiin, heikkouksiin ja ulkoisen ympäristön muutokseen sekä älykkäiden kilpailijoiden toimiin.⁵²⁶ Diversifioituneella, eli erilaisissa liiketoiminnoissa mukana olevalla yrityksellä on kaksi strategian tasoa: Yritysstrategia (*corporate-level strategy*), joka on eri liiketoimintojen hallintaa ja kilpailustrategia (*business-level / competitive strategy*), joka on kilpailuedun saavuttamista luomalla arvoa valituille asiakkaille tietyllä markkinalla. Kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan.^{527, 528, 529}

Strateginen ryhmä

Asiakkaat, kilpailijat ja markkinapeitto yhdessä yrityksen historian ja kykyjen kanssa määräävät yritykselle niin kutsutun strategisen ryhmän ja sen rajat.⁵³⁰ Näillä ryhmillä on omat alalle saapumisen esteet ja yritykset kilpailevat ensisijaisesti oman ryhmänsä sisällä ja vasta toissijaisesti sen ulkopuolella. Ryhmien välillä liikkuminen on harvinaista yrityksen ollessa usein estetty jättämään ryhmäänsä tai etenemään toiseen ja siksi myös kilpailu niiden sisällä on tyypillisesti kiivaampaa.^{531, 532}

Suuruuden ja laajuuden ekonomia, skaalaedut (economies of scale and scope)

Suuruuden ja laajuuden ekonomia eli yhteisnimitykseltään skaalaedut tarkoittaa joko tuotannon määrän tai laajuuden kautta saavutettavia kustannusetuja. Suuruuden ekonomia muodostuu mahdollisuudesta laskea yksikkökustannusta tuotantomäärien kasvaessa esimerkiksi investointien, automaation, vakioinnin ja oppimisen kautta. Laajuuden ekonomia on väänös tästä, tarkoittaen mahdollisuutta laskea kustannusetua tuotelinjojen laajentuessa esimerkiksi käyttämällä samoja komponentteja erilaisten lopputuotteiden valmistamiseen.

⁵²³ Kotler, P. 2002. ss. 9, 279.

⁵²⁴ Aikio, A. ja Vornanen, R. (toim.) 1993. s. 585.

⁵²⁵ Hitt, M. et al. 1999. s. 127.

⁵²⁶ Mintzberg, H. ja Quinn, J. 1996. s. 3.

⁵²⁷ Porter, M. 1985. s. 13.

⁵²⁸ Hitt, M. et al. 1999. ss. 129, 206.

⁵²⁹ Montgomery, C. ja Porter, M. 1991. s. 225.

⁵³⁰ Day, G. ja Reibstein, D. (toim.) 1997. ss. 32-33.

⁵³¹ Kotler, P. 2002. s. 248.

⁵³² Porter, M. 1980. ss. 163-177.

Substituutti, korvaava tuote (substitute)

Korvike tietylle tuotteelle, joka täyttää riittävän hyvin yhden tai useamman alkuperäisen tuotteen funktioista tarjoten mahdollisuuden ainakin osittaiseen korvaamiseen. Täydellinen substituutti on täysin vastaava tuote. Substituutioastetta voidaan vähentää differoimalla tuotetta.

Systolinen paine

Verenpaineen huippuarvo eli ”yläpaine”. Syntyy sydämen vasemman kammion supistuessa eli pumpatessa verta valtimoihin.⁵³³

Targetointi, kohdentaminen (targeting)

Kohdentaminen on markkinoinnin termi, joka viittaa tuotteen ominaisuuksien ja markkinointiparametrien asettamista tavoitellun asiakastyhmän kannalta mahdollisimman hyväksi, tavoitteena erottautua kilpailevia tuotteita parempana. Termejä on käytetty tutkimuksessa synonyymeinä.

Tarjooma (offering)

Yritysten keino koettaa tyydyttää asiakkaiden tarpeita. Ilmenee havaittavien asioiden muodossa, jotka voivat olla erilaisia yhdistelmiä fyysisiä tuotteita, palvelua, tietoa tai kokemuksia, ja joilla pyritään luomaan asiakkaille arvoa eri muodoissa. Lopullinen tarjottu arvo voidaan mieltää kokonaishyödyn (vaikutteinen ja tunteellinen) ja kokonaiskustannusten (rahallinen, ajallinen, energinen ja psyykkinen kustannus) osamääränä.⁵³⁴

⁵³³ Valio. 2000. s. 6.

⁵³⁴ Kotler, P. 2002. s. 11, 453.

Kirjallisuustutkimukseen käytetyt hakupalvelut ja hakusanat

Haut tehty ajanjaksona 27.08.2002 - 15.09.2002. Taustatiedon lähteinä ovat toimineet viisi vuosikertaa lehdistä Strategic Management Journal, Management Science, Harvard Business Review ja McKinsey Quarterly.

Teknillisen Korkeakoulun Inssi-tietokanta

Hakusanat: "Market entry", "Differentiation", "Competitive strategy", "Food", "terveys", "-vaikutteinen", "funktionaalinen", "kilpailu", "strategia", "kilpailustrategia", "elintarvike". Saatavilla: <<http://otatrip.hut.fi/tkk/inssi>>.

Svenska Handelshögskolan:in Hanna-tietokanta

Hakusanat: "Competitive strategy", "food", "differentiation", "market entry", "konkurrensstrategi", "livsmedel". Saatavilla: <<http://www.shh.fi/services/biblio/swe/index.htm>>.

Helsingin Kauppaikorkeakoulun helecon MIX-tietokanta

Hakusanat: "Competitive strategy", "food", "differentiation", "market entry", "kilpailustrategia", "kilpailu" "funktionaalinen", "terveysvaikutteinen". Saatavilla: <<http://helecon.hkkk.fi/?db=MIX>>.

ABI Inform / ProQuest

Tammikuusta 1986 nykyhetkeen. Hakusana(t): "Actimel", "Benecol", "Blood pressure", "Competition", "Competitive strategy", "Entry strategy", "First mover", "Food + Health", "Food + Market entry", "Food + Product launch", "Functional food/-stuff", "Gefilus", "Hypertension", "LC1", "LGG", "Medifood", "Nutraceutical", "Nutriceutical", "Pharmafood", "Prebiotic", "Prime mover", "Probiotic", "Product launch", "Product life cycle", "pro.activ", "pro-activ", "Strategy + positioning", "Take control", "Yakult". Myös ei-viitattut artikkelit ja sanomalehdet. Useimmilla sanoilla tarkistettu kaikki artikkelit, kuitenkin korkeintaan 50 ensimmäistä. Saatavilla: <<http://www.umi.com/pqdauto>>.

EBSCO Business Source Elite and Econlit

Sisältäen hakulistat Academic Search Elite, Academic Search Premier, Business Source Premier, TOC Premier, Regional Business News. Tammikuusta 1999 nykyhetkeen. Hakusanat: "Market entry", "First mover", "Competitive strategy". Käyty läpi kullakin yli 50 ensimmäistä artikkelia. Saatavilla: <<http://search.epnet.com/>>.

Emerald Fulltext

Tammikuusta 1996 nykyhetkeen. Hakusanat: "Market entry", "First mover", "Competitive strategy". Käyty läpi kaikki kullakin yli 50 ensimmäistä artikkelia, vain täydellä tekstillä. Saatavilla: <<http://www.emerald-library.com/>>.

Science Direct

Tammikuusta 1997 nykyhetkeen. Hakusana(t): "Market entry", "First mover", "Competitive strategy". Käyty läpi kaikki ko vuosien artikkelit, yhteensä yli 100. Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/>>.

Tapaustutkimusten elintarvikealan ammattilaislehdet

Tapaustutkimukseen valittiin aluksi runsaasti (>15) lehtiä, mutta niiden määrää saatettiin supistettiin arvioitaessa osa lehdistä viimeisimmän vuosikerran perusteella tähän tutkimukseen sopimattomaksi. Osa lehdistä nimittäin raportoi terveysvaikutteisista elintarvikkeista vain pikaisin uutisin, toiset taas keskittyivät puhtaasti akateemiseen tutkimustietoon kyseisillä elintarvikkeilla tehdyistä kliinisistä tutkimuksista. Lehtihakua täydennettiin vielä satoja mutta sen tulokset todettiin laihoiksi. Ammattilaislehtien läpikäyminen tapahtui lukemalla kyseiset, lehdestä riippuen 2 - 6 vuosikertaa läpi kannesta kanteen etsien aihepiiriin liittyviä juttuja otsikkotasolla. Tutkituissa tapauksissa etsittiin koko ajan kilpailullisia näkökantoja ja sen kartoittamisessa apuna käytettäviä tietoja: markkinoille etenemisen logiikkaa, ajoitusta, patenttisuojaa, markkinointia, myyntimääriä, lupa-asioita jne.

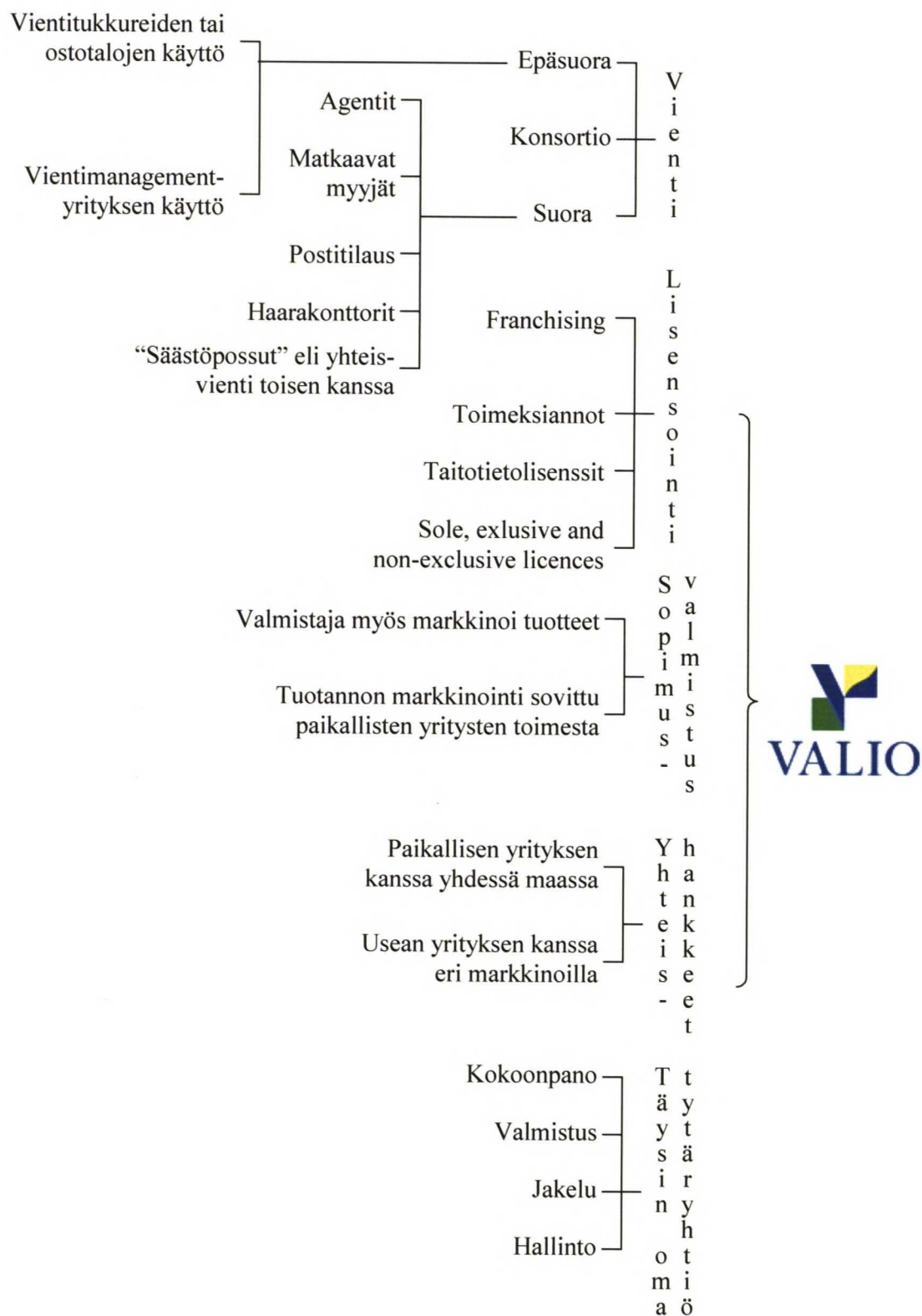
Kyseisistä ammattilaislehdistä kerättyä aineistoa ja niihin tehtyjä viittauksia on tutkimuksessa niin runsaasti, että kyseisten lehtien yhteydessä on nähty viisaaksi käyttää muista lähteistä poikkeavaa viittausmenetelmää, joka säästää merkittävästi tilaa mutta on riittävän tarkka tutkimuksen tarpeisiin. Viittausmenetelmä on suunniteltu yksin käytetyille lähteille, ja täyttää niille yksiselitteisyyden ja yhdistettävyyden vaatimukset. Menetelmä myös onnistuneesti erottaa elintarvikealan ammattilaislehdistön esimerkiksi käytetystä strategiakirjallisuudesta. Tutkimustekstissä tätä eroa on syytä täsmentää, sillä ammattilaislehdistä kerätty tieto on täysin toisen tyyppistä verrattuna akateemiseen tutkimustietoon, ja keskittyy lähinnä kuvailemaan tapahtumia tarjoten erilaisia faktoja, kuten yritysten tuotevalikoimien kehitystä ja ajoituksia. Tämän lisäksi tieto on vapaamuotoisesti esitettyä, artikkelit viittaamattomia ja ulkopuolisten kollegoiden arvioimattomia. Lehtien sivuilla on toisaalta myös haastatteluja, analyyskejä ja toimittajien omia hypoteeseja, jotka tarjoavat laajaan tietomäärään perustuvia, mutta vähintäänkin subjektiivisia sekä usein myös poliittiseen lobbaukseen tähtääviä näkemyksiä tutkittuun alaan.

Ajoituksen tutkimisen ollessa toinen tutkimuksen painopistealueista viittausmenetelmä auttaa myös sijoittamaan tiedot ja tapahtumat aikajanelle kuukauden tarkkuudella, vaikkei tekstissä otettaisikaan tarkemmin kantaa kyseisen tiedon ajankohtaan. Menetelmä käyttää lähteistä lainatun tiedon perässä viittausylätunnistetta, jossa lehden nimi on kuvattu kolmikirjaimisena lyhenteenä, jonka jälkeen seuraavat suluissa kyseisen numeron ilmestymisvuosi, kuukausi sekä lainaustiedon sivunumero kyseisessä lehdessä. Esimerkiksi "...^{FFN} (02/03/26) ..." tarkoittaa kyseisen tiedon olevan *Functional Foods & Nutraceuticals*-lehdestä, vuoden 2002 maaliskuun numerosta sivulta 26.

Yksikään käytetyistä lehdistä ei ilmestynyt useammin kuin kerran kuussa. Jos lehti oli merkitty kahden kuukauden numeroksi, on niistä käytetty jälkimmäistä, joka vuodenvaihteen yli menevillä numeroilla oli myös lehden ilmestymisvuoden ja numeron kuukausi. Tutkittujen lehtien lyhenteet ja läpikäytyjen numeroiden ulottuvuus on listattu oheiseen taulukkoon. Lehtien läpikäymisessä on huomattavaa, että terveysvaikutteisten elintarvikkeiden alan uutuuden vuoksi myös merkittävä osa lehdistä alkoi ilmestyä vasta 90-luvun lopussa. Saatavilla ei ollut aivan vanhimpia numeroita, eikä myöskään aivan tutkimuksen loppuajankoina ilmestyneitä numeroita. Lehtihaun kokonaiskattavuudeksi kyseisten lehtien osalta voidaan silti arvioida mainitulta ajanjaksolta noin 80 - 90 %. Lehdet tietoineen on esitetty taulukossa 7.

Taulukko A: Tutkimuksessa käytettyjen ammattilaislehtien nimet, lyhenteet, ISSN-tunnus ja kattavuus

Lehti	Lyhenne	ISSN	Kattavuus
Dairy Industries International	DII	0308-8197	tammikuu 2000 – syyskuu 2002
Food Engineering International	FEL	0148-4478	lokakuu 1998 – elokuu 2001
Food Engineering & Ingredients	FEI	1471-2806	helmikuu 1998 – kesäkuu 2002
Food Ingredients and Analysis	FIA	0968-574X	toukokuu 1996 – helmikuu 2002
(Intl.) Food Marketing & Technology	FMT	0932-2744	helmikuu 2000 – kesäkuu 2002
Functional Foods & Nutraceuticals	FFN	1462-0286	huhtikuu 1998 – marraskuu 2002
Liquid Food & Drink Technology	LFD	0148-4478	syyskuu 2001 – lokakuu 2002
New Nutrition Business	NNB	1464-3308	tammikuu 1998 – lokakuu 2002
World of Food Ingredients	WFI	1566-6611	kesäkuu 2000 – toukokuu 2002
LGG Action (Valion asiakaslehti)	LGG	-	kesäkuu 1999 – kesäkuu 2002



Vaihtoehdot markkinoille etenemiseksi sekä Valiolle sopiva riski ja sitoutumisaste ^{535, 536}

⁵³⁵ Bennett, R. 1995. s. 61.

⁵³⁶ Terpstra, V. 1985. ss. 334-373.

